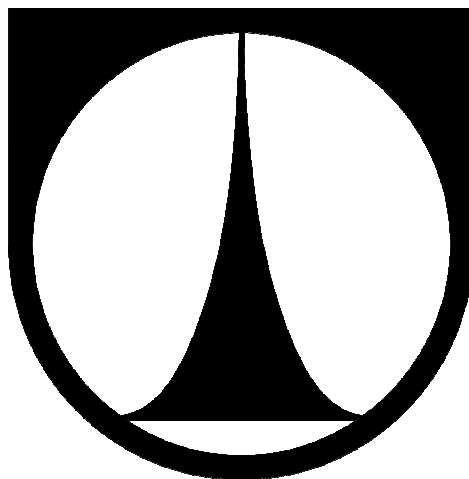


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Lucie Firková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení lidských zdrojů ve firmě MEDIA LIBEREC, s. r. o.

Human resource management in the company MEDIA LIBEREC s. r. o.

DP-EF-KPE-2013-15

Bc. Lucie Firková

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jaroslav Novák, ředitel společnosti Media Liberec, s. r. o.

Počet stran: 104

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 3. 2013

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat zejména Ing. Jaroslavu Novákovi – řediteli firmy, který si na mě našel čas při zpracování mé diplomové práce a objasnil mi důležité momenty a informace nutné k tomu, aby tato práce mohla vzniknout. Také bych chtěla poděkovat celému týmu firmy, který mi byl nápomocen při zodpovídání mých otázek.

Mé velké poděkování patří také Ing. Heleně Žukové, vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení mé práce, užitečné rady a konzultace při zpracovávání.

Dále bych také chtěla poděkovat mým rodičům za veškerou podporu po celou dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce s názvem *Řízení lidských zdrojů ve firmě Media Liberec s. r. o.* je zaměřena na sílící význam řízení lidských zdrojů u malé, dynamicky se rozrůstající firmy, u níž je nutno pozměnit pohled na některé zastaralé procesy.

Teoretická část práce nás seznamuje s objasněním pojmu řízení lidských zdrojů, jeho historií, základními principy a přístupy k řízení lidských zdrojů, které jsou aplikovány v malých a středních firmách – stručně charakterizuje jednotlivé fáze koncepce tzv. personálních prací a zaměřuje se zejména na proces personální optimalizace firmy, získávání a výběr zaměstnanců.

Praktická část je věnována základním principům ve společnosti Media Liberec s. r. o., seznamuje nás s touto firmou, její historií, hlavním předmětem podnikání a především popisuje firmu z hlediska její současné situace v oblasti lidských zdrojů.

Analýza firmy je zaměřena zejména na personální optimalizaci a zkvalitňování zaměstnanecké struktury v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je vytvořit rámcový přehled nynějšího fungování systému řízení lidských zdrojů v organizaci, poskytnout zhodnocení současné situace u procesů získávání a výběru zaměstnanců, uskutečnit jejich analýzu a navrhnout možná zlepšení.

Klíčová slova

Inzerát, optimalizace, personální práce, pohovor, popis pracovního místa, výběr zaměstnanců, vznik nového pracovního místa, získávání zaměstnanců, životopis

Annotation

The thesis titled Human Resources Management in the company Media Liberec s. r. o. focuses on the stronger importance of HRM of the small but dynamically expanding company where some of obsolete processes have to be changed.

The theoretical part introduces an explanation of human resource management concept, its history, basic principles and approaches to human resources management applied in small and medium-sized companies – it gives us brief concept of the particular stages of personnel work and focuses on those processes of staff optimization, recruitment and selection of staff. This theoretical knowledge will be applied in the practical part of this thesis.

The practical part focuses on basic principles of Media in Liberec s. r. o., acquaints us with the company, its history, core business and particularly describing the company in terms of its current situation in the field of human capital.

Analysis of the company is focused on optimizing and upgrading personnel employee structure in the staff recruitment and selection.

The aim of this thesis is to create a general overview of the current situation of the human resources in the organization, provide evaluation of the current situation in selected processes like recruitment and hiring new staff based on theoretical knowledge, analysis and then to suggest possible improvements.

Key words

Advertisement, creation of job position, Curriculum Vitae, interview, job position description, optimization, personnel work, recruitment, selection process of employee

Obsah

OBSAH	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
SEZNAM TABULEK	13
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	14
ÚVOD	15
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – SOUČASNÉ POJETÍ V LITERATUŘE.....	17
1.1 DŮLEŽITOST LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů	18
1.1.2 Smysl řízení lidských zdrojů	18
1.2 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	21
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	22
1.5 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH.....	23
1.5.1 Růst firem a požadavky na ŘLZ.....	25
1.6 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	27
1.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	27
1.6.2 Personální plánování.....	27
1.6.3 Získávání, výběr pracovníků.....	27
1.6.4 Přijímání a orientace pracovníků.....	27
1.6.5 Hodnocení pracovníků.....	27
1.6.6 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	28
1.6.7 Odměňování.....	28
1.6.8 Vzdělávání pracovníků	28
1.6.9 Pracovní vztahy	28
1.6.10 Péče o pracovníky.....	29
1.6.11 Personální informační systém	29
1.6.12 Průzkum trhu	30
1.6.13 Zdravotní péče o pracovníky	30
1.6.14 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	30

1.7	PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE JAKO STĚŽEJNÍ ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	31
1.8	ZKVALITŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH STRUKTUR FIRMY	33
1.8.1	<i>Způsoby zkvalitňování zaměstnanecké struktury.....</i>	33
1.8.2	<i>Získávání pracovníků.....</i>	34
1.8.2.1	Vnitřní a vnější podmínky	34
1.8.2.2	Vnitřní a vnější zdroje uchazečů	35
1.8.2.3	Proces získávání zaměstnanců.....	36
1.8.3	<i>Výběr pracovníků.....</i>	43
1.8.3.1	Posuzování uchazeče	43
1.8.3.2	Kritéria výběru pracovníků.....	45
1.8.3.3	Fáze výběru pracovníků.....	45
1.8.3.4	Metody výběru.....	46
2	PŘEDSTAVENÍ FIRMY MEDIA LIBEREC S. R. O.	53
2.1	INFORMACE O FIRMĚ.....	53
2.2	HLAVNÍ ČINNOSTI FIRMY MEDIA LIBEREC S. R. O.	55
1.	Technika pro nanášení barev	55
2.	Zařízení pro tmely, lepidla a zalévací hmoty 1K, 2K.....	56
3.	Zařízení pro PUR pěny a reaktivní nátěry	57
4.	Průmyslová čerpadla.....	57
5.	Projekty a návrhy systémů.....	57
6.	Orapi Applied - program čistoty v lakovnách	58
2.3	CÍLE A POSLÁNÍ FIRMY.....	59
2.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY DLE ČSN EN ISO 9001:2000	60
2.5	VÝZNAMNÍ DODAVATELÉ FIRMY MEDIA LIBEREC S. R. O.	61
	<i>GRACO Inc.....</i>	<i>61</i>
	<i>ORAPI APPLIED</i>	<i>61</i>
2.6	EXPANZE FIRMY	62
2.7	UKAZATEL RŮSTU VÝVOJE FIRMY.....	63
2.8	ZAMĚSTNANCI - SOUČASNÁ SITUACE VE FIRMĚ	64

3 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ, ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRH ŘEŠENÍ.....	67
3.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ MEDIA LIBEREC S. R. O.	67
3.1.1 <i>Současný proces jednotlivých kroků řízení lidských zdrojů</i>	68
3.1.1.1 Vytváření, analýza pracovních míst, personální plánování	68
3.1.1.2 Získávání	69
3.1.1.3 Výběr	70
3.1.1.4 Přijímání a orientace pracovníků, jejich propouštění	70
3.1.1.5 Hodnocení.....	71
3.1.1.6 Odměňování	71
3.1.1.7 Vzdělávání	72
3.1.1.8 Péče o pracovníky.....	72
3.1.1.9 PIS	72
3.2 PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE A ZKVALITNĚNÍ ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY FIRMY MEDIA LIBEREC S. R. O.	74
3.3 OBSAZENÍ POZICE OBCHODNÍ REFERENT/KA	75
3.3.1 <i>Průběh výběrového řízení</i>	75
3.4 OBSAZENÍ POZICE PROJEKTANT/KONSTRUKTÉR	78
3.4.1 <i>Průběh výběrového řízení</i>	81
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	83
4.1 OBCHODNÍ REFERENT	86
4.2 PROJEKTANT/KONSTRUKTÉR	88
4.3 VLASTNÍ NÁVRH PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE DO BUDOUCNA	91
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
PŘÍLOHY	104

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace	17
Obrázek 2: Popis a specifikace pracovního místa	37
Obrázek 3: Čemu je nutné se vyvarovat při pohovoru	50
Obrázek 4: Sídlo společnosti v Liberci.....	54
Obrázek 5: Stříkáčková technika pro malíře	55
Obrázek 6: Stroj pro vodorovné dopravní značení.....	56
Obrázek 7: Technika pro PUR pěny.....	57
Obrázek 8: Organizační struktura.....	60
Obrázek 9: Zákazníci firmy MEDIA LIBEREC s. r. o.	62
Obrázek 10: Roční obrát firmy v mil. Kč.....	63
Obrázek 11: Počet zaměstnanců v letech 1990-2012	64
Obrázek 12: Zaměstnanci dle pohlaví	65
Obrázek 13: Věková struktura zaměstnanců	65
Obrázek 14: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	66
Obrázek 15: Docházka projektant A	79
Obrázek 16: Docházka projektant B.....	79
Obrázek 17: Docházka projektant C.....	80
Obrázek 18: Příklad možné praktické zkoušky v kreslícím programu SolidWorks	90
Obrázek 19: Organizační struktura 2000-2008	92
Obrázek 20: Současná organizační struktura	93
Obrázek 21: Vznik nového pracovního místa v organizační struktuře	94

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady řešení personální situace ve firmě.....	34
Tabulka 2: Vnitřní zdroje: výhody a nevýhody.....	35
Tabulka 3: Vnější zdroje: výhody a nevýhody.....	36
Tabulka 4: Struktura přijímacího výběrového pohovoru	51
Tabulka 5: Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti	74
Tabulka 6: Docházka říjen 2011-prosinec 2012.....	78
Tabulka 7: Ekonomická zhodnocení nákladů při zaměstnání zaměstnance a studenta na praxi	89

Seznam použitých zkratek

§	paragraf
AJ	anglický jazyk
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAD	Computer Aided Design
HRM	řízení lidských zdrojů (Human Resource Management)
HVLP	Vysoký objem, nízký tlak (High Volume Low Pressure)
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
KTK	informační systém
min.	minimální
PC	počítač
PIS	personální informační systém
PO	požární ochrana
PUR	polyuretanová pěna
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SPŠSE	Střední průmyslová škola strojní a elektrotechnická
SŠ	střední škola
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o.
TPV	technická příprava výroby
TUL	Technická univerzita v Liberci
VDZ	vodorovné dopravní značení
VŠ	vysoká škola
vyd.	vydání
ZP	zákoník práce

Úvod

Mnoho firem si začalo uvědomovat, že jejich úspěšnost, výkonnost a postavení na trhu nezáleží pouze na jejich technickém vybavení, finančním kapitálu a dostupnosti materiálních zdrojů a informací – ale také na dříve opomíjeném, neméně důležitém bohatství – na lidském kapitálu. Nejenom strategii, strukturu organizace, systémům, dovednostem a způsobilosti či stylu řízení a sdíleným hodnotám by měla být věnována prvořadá pozornost. Lidský kapitál právem patří mezi sedm kritických faktorů úspěšnosti firem. Dávno už se opustilo od teorie, že zaměstnanci, manažeři a ostatní personál jsou pouhou pracovní silou – ale právě naopak jsou „zlatým bohatstvím“ - TOU hnací silou organizace. Tito „hnací koně,“ kteří vedou firmu k podnikatelskému úspěchu a jsou zdrojem přidané hodnoty pro firmu.

Lidský faktor je prvkem jedinečným. Firmy by si tuto skutečnost měly uvědomit a neměly by ji brát na lehkou váhu. Lidé jsou nezbytným prvkem v podnikání a fungování organizace. Právě lidé v organizaci slouží k naplňování jejího poslání – k dosahování veškerých cílů organizace.

Firmy, jež si tuto skutečnost uvědomují, věnují značnou pozornost zejména získávání a výběru, vzdělávání a výcviku svých zaměstnanců. Firma by se zejména měla snažit získávat takové lidské zdroje, které se ztotožní s jejími cíli, pracující ve prospěch jejich dosažení, přináší ve prospěch firmy určité oběti a posilují firemní úspěšnost a prosperitu.

Firmy, jež se náležitě věnují právě lidským zdrojům, se povětšinou setkávají s větší loajalitou personálu, jeho přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky a větší ochotou nasazovat své síly v procesu dosahování podnikových cílů.

Diplomová práce nese název *Řízení lidských zdrojů ve firmě Media Liberec s. r. o.* Toto téma jsem si zvolila, protože právě lidské zdroje jsou považovány za aktivní, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, na němž závisí uskutečňování a dosahování cílů organizace.

Jedná se o širokou oblast a v této práci nelze obsáhnout veškeré aspekty dané problematiky. Zaměřila jsem se zejména na význam a optimalizaci lidského kapitálu v malé firmě.

Diplomová práce Řízení lidských zdrojů ve firmě Media Liberec s. r. o. je rozdělena do čtyř hlavních částí. Informace byly čerpány z nesčetného množství literatury popisující tuto problematiku, jež byly také využity pro zpracování první části této práce na teoretické bázi. Budou zde objasněny zejména pojmy, historie řízení lidských zdrojů a přístupy k řízení lidských zdrojů aplikovány v malých a středních firmách. Zejména procesy personální optimalizace firmy, získávání a výběr zaměstnanců.

V druhé části bude nejprve představena dynamicky se rozvíjející společnost Media Liberec s. r. o., její historie, současnost, oblast podnikání a také současná situace v oblasti lidských zdrojů.

Ve třetí části této práce budou teoretické znalosti z první kapitoly aplikovány při rozboru hlavních oblastí (personálních činností) řízení lidských zdrojů společnosti.

Provedu analýzu vybraných aspektů řízení lidských zdrojů – zaměřím se zejména na personální optimalizaci a zkvalitňování zaměstnanecké struktury v oblasti ZÍSKÁVÁNÍ a VÝBĚRU zaměstnanců, které se na základě konzultace s vedením firmy jeví jako nedostačující.

Zamýšlí se změnit pohled na „rodinný koncept“ ZÍSKÁVÁNÍ a VÝBĚR zaměstnanců, jež firma vykonává od začátku své působnosti stejným systémem. Dynamický rozvoj malé rodinné firmy zapříčinil snahu o změnu celého dosavadního konceptu řízení lidských zdrojů. Aby se růst firmy stal růstem stabilním a správně se využíval i lidský potenciál, bude zde analyzováno a navrženo doporučení, jak by se na lidský faktor firmy mělo začít nahlížet jako na jedno z nejdůležitějších prvků, pokud chce firma svůj „boom“ udržet.

Závěrem budou shrnuty veškeré poznatky a pokusím se aplikovat na základě analyticko-systematických postupů analýzy a syntézy možná řešení odhalených nedostatků souvisejících s touto problematikou a uvést soubor doporučení.

Při zpracování diplomové práce jsem se snažila zpracovat veškerá možná data, poznatky a informace, jež jsem nabyla zejména pozorováním situace ve firmě a řízeným pohovorem s vedením firmy.

1 Řízení lidských zdrojů – současné pojetí v literatuře

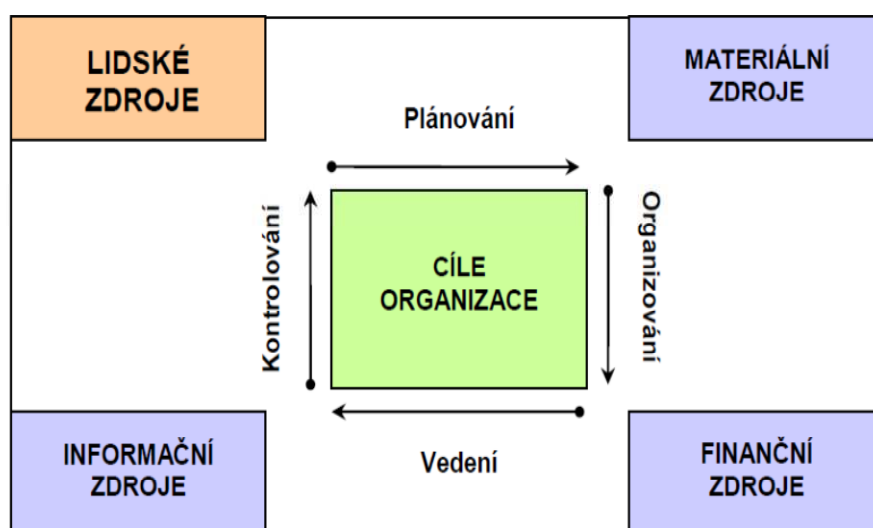
První kapitola zdůrazňuje důležitost lidských zdrojů, různé definice řízení lidských zdrojů, popisuje vývoj až do současnosti, vysvětluje rozdíly mezi termíny personální administrativa, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Kapitola uvádí hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, úlohu personálních útvarů v organizacích, věnuje pozornost přístupu k řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách a uvádí zde nejdůležitější personální činnosti.

1.1 Důležitost lidských zdrojů

Chce-li podnik bezproblémově fungovat a zaručit si konkurenceschopnost na trhu, musí umět správně využít veškeré své zdroje (viz obr. 1). Umět správně propojit a využívat zdroje materiální, finanční, informační, ale zejména ty lidské. Právě lidské zdroje jsou hnací silou organizace - „zlatým bohatstvím“. Získat kvalitní, zkušený a loajální lidský kapitál pro firmu, který ji dovede k úspěchu, je ten nejsložitější úkol řízení organizace.

Právě to bohatství ukrývající se v lidských zdrojích uvádí do běhu všechny ostatní zdroje organizace, které předurčí, zda organizace obstojí na trhu či nikoliv. Z toho vyplývá, že právě lidské zdroje – jejich řízení je nejdůležitějším prvkem celého řízení organizace.

Dle názoru Koubka je právě lidský zdroj tím nejdůležitějším, nejsilnějším a také nejdražším článkem organizace. [1]



Obrázek 1: Zdroje organizace

Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, str. 13

1.1.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Tématikou řízení lidských zdrojů (ŘLZ) se zabývá nesčetné množství odborné literatury. Proto zde uvádím jen pár nejzákladnějších definic od těch nejznámějších autorů.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“ [2 s. 27]

Milkovich a Boudreau definují řízení lidských zdrojů: *“Human resource management is a series of integrated decisions that form the employment relationship; their quality contributes to the ability of the organizations and the employees to achieve their objectives.” [3 s. 6]*

Definice řízení lidských zdrojů podle Palána zní: *„Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvořením podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ [4 s. 186-187]*

1.1.2 Smysl řízení lidských zdrojů

Smyslem koncepce ŘLZ je dosažení toho, aby se právě lidé stali aktivátory organizačního dění i rozvoje firmy. Toho je nejčastěji dosahováno pomocí soustavy nástrojů personální práce, které ovlivňují kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby byly v souladu s rostoucími nároky neustále se vyvíjejícího okolí organizace. Lidé přinášejí do podniku své vlastnosti, schopnosti a postoje, díky kterým vznikají nové nápady a metody, které působí na jedinečnost a významnost každé organizace. [5]

1.2 Historie řízení lidských zdrojů

Tento pojem představuje nejranější a nejmodernější koncepci personální práce, která se začala formovat v zahraničí. Samotný rozvoj personálního řízení se uskutečňoval nahodile, nerovnoměrně, neplánovaně, a to s rozkvětem průmyslové výroby, stavebnictví, podnikání a železniční dopravy ve druhé polovině 19. století v USA, kdy ekonomika začala pociťovat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. [2]

Pojem řízení lidských zdrojů se začal objevovat zejména v posledních pár letech. Jeho rozšíření bylo zaznamenáno zejména v 80. a 90. letech 20. století. Tato nejnovější koncepce, jež navazuje na tehdejší koncepci personální práce, se stává jádrem organizace a jejího řízení. Řízením lidských zdrojů vyvrcholil vývoj personalistiky, tak sílí manažerský přístup k zaměstnancům. Tímto novým pojmem se vyjadřuje pravý význam a důležitost lidského kapitálu pro firmy, pracovní síly, jako z nejvýznamnějších vstupů firmy a hnacího motoru organizace. Tímto pojmem byl završen vývoj personální práce od administrativní činnosti až k činnosti řídicí a strategické. [1]

Etapy vývoje řízení lidských zdrojů lze popsat následovně: [2]

- **Péče o zaměstnance (především dvacátá léta)**
 - budování zařízení pro zaměstnance (závodní jídelny),
 - zaměstnavatelé se začínají starat o osobní zájmy pracovníků,
 - poprvé se objevují pracovníci, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance
- **Personální administrativa (třicátá léta)**
 - péče o zaměstnance,
 - administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí
 - získávání, vedení evidence pracovníků, základní výcvik pracovníků
- **Personální řízení – fáze rozvoje (čtyřicátá až sedmdesátá léta)**
 - rozšíření personálních služeb o odborný výcvik,
 - činnost personálních pracovníků zůstává na taktické a operativní úrovni,
 - vytváření organizace, rozvoj manažerů, vzdělávání a plánování pracovních sil,
 - formální vyjednávání o produktivitě,
 - důkladnější techniky výběru, výcviku, hodnocení a odměňování

- **Řízení lidských zdrojů – první fáze (osmdesátá léta)**
 - rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů,
 - rozvoj odměňování podle výkonu jako hlavní motivační stimul,
 - oslabení síly odborů
- **Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (devadesátá léta)**
 - ocenění týmové práce,
 - posilování pravomocí
 - důraz na řízení kultury, výkonu a odměňování dle výkonu a rozvoje manažerů,
 - zvyšování podílů personální práce vykonávané externími organizacemi a využívání jejich služeb

Zatímco pojmy jako personální práce a personalistika vyznačují obecnou formu pro tuto oblast, pojmy jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů naznačují vývojové fáze.

Na rozdíl od tradiční personalistiky a personálního managementu je řízení lidských zdrojů manažerským přístupem, od něž organizace mohou očekávat, že přispěje k dosažení konkurenční výhody. [1]

Řízení lidských zdrojů lze dle literatury charakterizovat a odlišit od dříve hojně používané personální práce následujícími body:

- **Strategický přístup k personální práci** a všem personálním činnostem (dlouhodobé důsledky všech rozhodnutí v oblasti personální práce)
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly** (populační vývoj, ekonomické podmínky, situace na trhu práce, legislativa...)
- **Aktivní účast všech vedoucích pracovníků na řízení lidských zdrojů** – personální práce přestává být výhradní záležitostí personalistů
- Součinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu
- Personální práce se stává nosným bodem a nejdůležitější oblastí řízení organizace
- Důraz na rozvoj lidských zdrojů – vysoká flexibilita
- Důležitost kvality pracovního života a spokojenost pracovníků
- Udržování zdravých pracovních vztahů a organizační kultury...[1]

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jako hlavním cílem řízení lidských zdrojů je neustálá snaha zachování výkonnosti organizace a jejího neustálého zlepšování, zvyšování produktivity, spokojenosti pracovníků, zvyšování kvality pracovního života a zvyšování připravenosti na změny.

Jak bylo zmíněno výše, hlavním rozdílem mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je aktivní účast všech vedoucích pracovníků na řízení lidských zdrojů, resp. personálních činnostech. Tyto činnosti tak vykonávají personalisté a linioví řídící pracovníci. Jejich záměrem by mělo být především zlepšování výkonu podniku využitím všech dostupných zdrojů organizace.

Mezi nejpodstatnější úkoly řízení lidských zdrojů dle literatury lze zařadit činnosti týkající se oblastí: [2]

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Organizační rozvoj – stimulace, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity organizace a její adaptace na neustálé změny. Vytváření organizace sloužící všem potřebným činnostem. Seskupuje je způsobem, který povzbuzuje vztah mezi kooperací a integrací, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje rychlé rozhodování a efektivní komunikaci.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur a rolí - rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech
- Formování personálu organizace
- Plánování lidských zdrojů - odhad potřeby pracovníků co do počtu a do úrovně jejich znalostí, kompetencí, schopností a dovedností
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – vytváření mzdových a platových struktur, provázání peněžních odměn s dosaženými výsledky, schopnostmi jedince, důležitost nepeněžních odměn ve formě uznání, pochvaly, možnosti pracovního růstu
- Hodnocení a zlepšování řízení pracovního výkonu
- Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytváření klimatu důvěry - naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace, radit se s nimi
- Pomoc pracovníkům
- Vytváření postupů pro zvládnutí a předávávání znalostí za účelem zintenzivnění procesu učení a výkonu organizace

- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci – jejich pracovní schopnosti, osobnosti, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zlepšovat kvalitu pracovního života
- Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv
- Personální informační systém (dále jen PIS)

1.4 Personální útvar

Je nedílnou součástí dobře fungující organizace. Personální útvar je specializované pracoviště, jež se podílí na řízení lidských zdrojů. Tento útvar zabezpečuje odbornou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje veškeré informace a služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům. Právě personální útvar je zodpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci fungovat a sloužit k potřebám řízení.

Snahou personálního oddělení je sledovat strategické plány společnosti a následně k nim sladovat personální strategii.

Personální činnosti se objevují v různých pojetích, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- Vytváření pracovních míst i s jejich konkrétní pracovní náplní s ohledem na současnou strategii společnosti a neustále je přizpůsobovat změnám
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Správné zařazení zaměstnance na pracovní místo, které bude vyhovovat schopnostem pracovníka a zároveň dosáhnout jeho maximálního uplatnění
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Uvolňování pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Práce personálního oddělení by měla být postavena na principech politiky rovných příležitostí, etického chování, možnostech kariérního růstu, sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům a sociálnímu okolí. [2]

1.5 Strategie řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách

Strategie řízení lidských zdrojů jako taková se týká dlouhodobých, obecných a komplexních cílů v oblasti potřeby lidského kapitálu a zdrojů, ze kterých bude pokryt, a jak se s těmito zdroji bude hospodařit. Nedílnou součástí této strategie jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální strategie je závislá na celkové strategii organizace a měla by být v jejím souladu. Sama strategie lidských zdrojů však tvoří jádro strategie organizace, neboť lidský kapitál je rozhodujícím zdrojem, s nímž organizace hospodaří.

Strategie by měla být srozumitelná, stabilní a zformulována tak, aby měla zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. [5]

Jak management firmy přistoupí k lidským zdrojům a jejich řízení záleží zejména na podnikatelském záměru, účelu a poslání firmy, její vyspělosti, tempu rozvoje, podmínkami, na nichž firma operuje, firemní strategii a zejména postoji vlastníků vedení firmy.

V malých a středních firmách se vykonávají stejné manažerské funkce, které jsou uplatňovány i u velkých podniků – tedy plánování, organizování, vedení a kontrolování. V komparaci s velkými podniky má však řízení lidských zdrojů určité zvláštnosti. Tyto rozdílné podmínky v malých a středních firmách ve srovnání s velkými podniky jsou dány především:

- Povahou, omezeními a problémy, s nimiž se manažeři malých a středních firem setkávají

- Způsobem, formou a rozsahem uskutečňování manažerských funkcí
- Prostředky vyčleněnými pro ŘLZ a na rozvoj lidského potenciálu firmy
- Neformálním klimatem a vztahy mezi lidmi [5]

Mikropodniky, malé a střední podniky jsou definovány podle počtu zaměstnanců a obrátu nebo celkové bilanční sumy.

Dle odborné literatury je malá firma definována jako firma, která zaměstnává méně než 50 osob a jejíž roční obrát nebo celková roční bilanční suma nepřesahuje 10 milionů EUR. Střední podnik lze charakterizovat jako podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jehož roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jehož celková roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR. [6]

Malá firma nedisponuje vlastním personálním útvarem a nemá ve svých řadách profesionála, který by vykonával funkci personalisty. V malé firmě personální práci vykonává zejména majitel společnosti.

Pro malé a střední firmy bývá charakteristická nepříliš členitá dělba práce, malé složitosti hlavních procesů. Tomu odpovídá také jednodušší, neformální a málo ustálená organizační struktura. Firemní administrativa je rozvinuta jen do té míry, jak je žádoucí z hlediska zákona. Malé firmy se vyznačují aktivní podnikatelskou atmosférou, komunikativními vztahy mezi lidmi. Malé a střední firmy začínají podnikat s nepříliš početným, avšak aktivním a loajálním personálem, který bývá složen z rodinných příslušníků, přátel a blízkých známých podnikatele. Sám podnikatel pak plní řídící, tak výkonnou pracovní funkci.

Pro malé a střední firmy je hlavním rysem firemní kultura, která je odlišná od kultury velkých firem. Firemní kultura malých firem se vyznačuje otevřeností, přehledností, podvědomím zaměstnanců o dění ve firmě, neformálním jednáním. I tak dochází v malých firmách ke vzniku napětí vyvolávanému neefektivním řízením lidských zdrojů. Zejména neférovými praktikami, týkající se zaměstnaneckých vztahů (neodpovídající výše mzdy, diskriminace některých zaměstnanců), které nastávají omezenými finančními možnostmi firem. [5]

1.5.1 Růst firem a požadavky na ŘLZ

Požadavky na ŘLZ jsou závislé nejen na velikosti firmy a dosaženým stupněm rozvoje, náročností technologií a lidským potenciálem firmy, ale také na tempu růstu a strategických záměrech firmy. V malých firmách vystupuje potřeba ŘLZ s menší naléhavostí než v prudce se rozvíjejících firmách, jejichž budoucí úspěšnost je podmíněna mobilizací všech dostupných zdrojů. S růstem, vývojem firmy a jejím pronikáním do širší škály podnikatelských aktivit se začíná vytrácet kontrola zakladatelů nad činnostmi, postoji a jednáním zaměstnanců.

Tento stav bývá nastolen z důvodu prohlubující se dělby práce, stoupajícím počtem zaměstnanců, narůstající komplexností a složitostí organizace. Místo bezprostřední kontroly nad procesy ve firmě dochází k rozčlenění firmy do mnoha organizačních úseků, provozů a středisek. Organizační struktura firmy dostává jinou členitější podobu. Formálním vyjádřením organizační struktury je její organizační schéma, tzv. „organizační pavouk“.

S neustálým vývojem malých firem se začínají objevovat některé nežádoucí problémy. S nárůstem organizační členitosti firmy se zaměstnanci firmy začínají rozčleňovat na základě své příslušnosti k organizačním útvarům. Mezi členy různých útvarů a skupin mohou snadno vznikat napjaté vztahy. Vznikají neformální ohniska zájmů, moci a vlivu. Odlišnost zájmů různých organizačních složek uvnitř rozrůstající se firmy má za následek růst bariér, komunikačních problémů, střetů, atd.

Proč by se v malých a středních firmách měli zabývat lidskými zdroji?

Malá a střední firma se vyznačuje typicky menším rozsahem a úzkou škálou aktivit a tomu odpovídající množstvím zaměstnanců, techniky a technologií. Současný střední podnik se specializuje na vybrané činnosti, a tím vzniká potřeba specializovaných zaměstnanců. Proto jsou i personální činnosti u těchto specializovaných firem složitější, zejména pak získávání pracovníků pro daný obor. Ačkoliv může být pracovníků pro dané odvětví či daný obor nedostatek, vždy musí být věnována mimořádná pozornost jejich výběru, protože menší firma je při výběru pracovníků vystavena většímu riziku než podnik velký. Na lidech, jejich znalostech, dovednostech, motivovanosti, ochotě a aktivitě záleží, jaké budou výsledky činnosti firmy.

Jen díky lidem lze dosahovat co nejlepších výsledků a tak obstát na silném konkurenčním trhu. To je podmíněno efektivním zapojením lidí do firemního provozu a rozvojem lidského potenciálu firmy.

Lidé jsou nositeli tzv. „tiché znalosti“ – dovedností, poznatků, bez nichž firma nedosáhne nikdy svých výsledků. Tiché znalosti jsou podstatnou částí lidského potenciálu firmy a představují její skutečné bohatství.

Nejen manažeři, ale všichni zaměstnanci v malých a středních firmách svým jednáním ovlivňují výsledky a efektivnost firmy a přispívají k její úspěšnosti.

Malé a střední podniky mají v této oblasti velké nedostatky. Personální oddělení považují za zbytečně vynaložené výdaje společnosti. Neuvědomují si, že v budoucnosti dobře obsazený lidský kapitál následně několikanásobně zhodnotí vynaložené náklady. Je to krátkozrakost, která může ovlivnit další vývoj a postoj společnosti na trhu. [5]

U rychle rostoucích podniků je personalistika zpravidla málo rozvinuta a je jí věnována malá pozornost. Zejména se omezuje na základní personalistické procedury a personální agendy, jež jsou pro firmu životně důležité:

- Získávání, přijímání, odměňování, rotace a propouštění zaměstnanců
- Agendu týkající se zdravotního stavu přijímaných zaměstnanců
- Agendu týkající se povinných školení vyplývajících ze zákona (BOZP, pracovní úrazy, školení řidičů...)
- Vedení a vyřizování zákonem požadovaných personálních náležitostí (evidování pracovní doby, dovolených, nemocnost zaměstnanců...)

Personální obměna bývá obvykle prováděna na základě pokusů a omylů, náhodně, bez úvahy o budoucích záměrech firmy. Jedná se zejména o pouhé nahrazování nastalého úbytku zaměstnanců nebo vyrovnávání se s jejich přebytkem.

V malých firmách bývá věnována malá pozornost rozvoji lidského potenciálu, zajišťování lidských zdrojů pro potřeby firmy do budoucna. [5]

1.6 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti, jež jsou náplní práce personálního útvaru a odborníků na řízení lidských zdrojů. V současné literatuře je uvedeno mnoho různých pojetí personálních činností, nejčastěji se však zachycují následujícím uskupením [2 s. 20-22]:

1.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Tato personální činnost znamená definování pracovních úkolů, ke kterým patří určitá pravomoc a je s nimi spojena i zodpovědnost, dále spojování pracovních úkolů, aktuální popis pracovních míst s podrobnou specifikací.

1.6.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj na trhu práce i v organizaci, stanovuje cíle a realizuje opatření, jež vedou k perspektivnímu zajištění úkolů kompetentní pracovní silou v optimálním množství.

1.6.3 Získávání, výběr pracovníků

Tyto personální práce budou detailněji popsány dále. Jsou to jedny z nejdůležitějších personálních činností, které k sobě patří a nelze je vynechat.

1.6.4 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání je spojeno se zařazením již přijatého pracovníka do personální evidence, jeho orientace v organizaci, uvedení na pracoviště a jeho seznámení s kolegy. Bezprostředně navazuje na výběr a získávání.

1.6.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků nebo také hodnocení pracovníků znamená připravit si potřebné materiály jako jsou formuláře, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, získání, vyhodnocení a uchování dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

1.6.6 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Tato personální činnost znamená zařazování pracovníků na konkrétní místo, činnosti spojené s jejich případným postoupením v hierarchii společnosti, tedy povýšením, kariérním růstem, převáděním na jinou práci, rotaci zaměstnanců po různých pracovištích, odchodem pracovníků do důchodu.

Personální činností je též propouštění zaměstnanců.

1.6.7 Odměňování

Jedna z nejstarších metod, která znamená, že za odvedenou práci náleží zaměstnanci mzda nebo plat. Je to prostředek motivace k lepším výkonům. V moderních praktikách jsou zaměstnanci odměňováni kromě finančních odměn také pochvalou, uznáním a v neposlední řadě zpravidla nepeněžními výhodami jako jsou týden dovolené navíc, služební auto, mobil a mnoho dalších. Výše mzdy či platu je, resp. měla by být dnes tou nejdiskrétnější a citlivou složkou mezi zaměstnanci firmy či společnosti.

1.6.8 Vzdělávání pracovníků

Jde o personální činnost, která má za cíl:

- prohloubení pracovních schopností pracovníka,
- rozšíření pracovních schopností tak, aby byl z části schopen vykonávat i jiné činnosti v případě nutnosti dočasného zástupu,
- pořádání rekvalifikačních kurzů nebo školení vedoucí k tomu, že organizace nemusí zaměstnance propustit, ale po absolvování tohoto procesu ho může umístit na jiné místo, přizpůsobit pracovníka a jeho schopností specifickým vyžadovaným konkrétním místem, technologií nebo stylu a tempu práce v organizaci,
- formovat osobnost pracovníka.

1.6.9 Pracovní vztahy

Jsou to vztahy vznikající při každodenním kontaktu osob během pracovní činnosti. Lze je rozčlenit do několika skupin, a to:

- zaměstnanec x zaměstnavatel,
- zaměstnanec x odbory, komory zaměstnanců nebo další zaměstnanecká sdružení,

- zaměstnanecká sdružení x vedení organizace nebo sdružení zaměstnavatelů,
- nadřízený x podřízený,
- zákazník x veřejnost
- pracovní kolektiv x organizace
- spolupracovníci mezi sebou.

1.6.10 Péče o pracovníky

Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je ve velké míře závislá na schopnostech pracovníků, proto právě zaměstnancům je nutné věnovat náležitou péči ze strany zaměstnavatelů.

Péče o pracovníky je:

- povinná – respektující předpisy, zákony,
- smluvní – dána kolektivními smlouvami,
- dobrovolná – odráží úsilí organizace o zvýšení konkurence na trhu práce.

Péče o pracovníky zahrnuje otázky:

- pracovní doby,
- prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků,
- rozvoj pracovníků,
- zaměstnaneckých výhod,
- životní prostředí.

1.6.11 Personální informační systém

Představuje počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.

1.6.12 Průzkum trhu

Tato personální činnost se snaží najít možné zdroje pracovních sil pro společnost využitím analýz vývoje populace, situace na trhu práce, dále analýz týkajících se nabídky pracovních sil na trhu práce, také poptávky po nich, v neposlední řadě také analýzy nabídky pracovních příležitostí od konkurenčních firem.

1.6.13 Zdravotní péče o pracovníky

Některé společnosti mají zpracován zdravotní program, který zahrnuje kromě pravidelných kontrol zdravotního stavu pracovníků také jejich léčbu, popřípadě první pomoc. Většina zdravotních programů zahrnuje rehabilitace, některé firmy poskytují očkování zaměstnanců zdarma v době chřipkového období. Mezi výhody v rámci zdravotní péče o pracovníky patří u některých firem čerpání tzv. zdravotního volna - sick days.

1.6.14 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

V oblasti práce a zaměstnávání pracovníků mluvíme především o ustanoveních zákoníku práce, které je nezbytné dodržovat. Jsou to i další pracovní kodexy týkající se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

1.7 Personální optimalizace jako stěžejní úkol řízení lidských zdrojů

Ze zapojení lidí do pracovního procesu, jejich participaci na činnostech firmy vyplývá pro vlastníky firem jako prvořadý úkol zajištění soustavné personální optimalizace firmy.

Personální optimalizací firmy se rozumí navození nejvhodnějšího stavu personálu ve firmě – personálního optima. Tento stav se vyznačuje přiměřeným (ani nedostatečným, ani nadbytečným) počtem pracovníků s potřebnými kompetencemi, motivovanými a odhodlanými k plnění podnikových funkcí v souladu s cíli firmy a jejím rozvojem.

Dosahování a udržení stavu personálního optima představuje nejobecněji vyjádřený cíl a je stěžejní funkcí a hlavním posláním řízení lidských zdrojů. [5]

Účelem personální optimalizace je dosažení harmonie mezi personální potřebou firmy a skutečným lidským potenciálem ve firmě.

Personální optimalizace firmy spočívá v přidělování pracovníků na pracovní místa v rámci již existující organizační struktury.

Hlavním cílem personální optimalizace není jenom dosažení optimálního personálního počtu zaměstnanců a organizačních pozic k určitému datu. Jeho cílem je také minimalizovat ztráty způsobené kolísáním personálního obsazení a nepředvídatelné změny personálním požadavkem. Tyto ztráty jsou vyčísleny v tzv. transakčních nákladech na vyhledávání a nábor nových zaměstnanců, personální výběr, adaptací...[5]

K nesnadnému udržení optimální skladby zaměstnanců přispívá řada vlivů:

- Změny úkolů a požadavků na zaměstnance
- Neznalosti pracovních postupů
- Kolísání personálního obsazení
- Tempo rozvoje firmy
- Vývoj firemní kultury...

Nedostatek kvalifikovaných odborníků s kompetencemi, které firma potřebuje, znamená pro firmu v této oblasti jistou nekompetentnost. Vede k přetížení některých zaměstnanců provázenému nárůstem stresových situací, přepracování, únavy a opotřebení se a ztracení

chuti a motivace pro firmu plnit úkoly a přispívat k plnění jejich cílů. Nadbytek zaměstnanců má za následek nižší ekonomickou efektivnost a vysoké mzdové náklady.

Závažným úkolem managementu každé rostoucí firmy je nutnost zvládnout řízení lidských zdrojů na takové úrovni, aby se lidské zdroje nestaly slabým článkem a brzdou provozu produkční aktivity firmy, jakožto i jejího rozvoje. To může nastolit optimalizací řízení lidských zdrojů obstaráváním, obnovováním a udržováním lidských zdrojů firmy a rozvíjením lidského potenciálu v souladu s aktuálními a budoucími potřebami. [5]

Tyto otázky personálního plánování se řeší pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat. Díky těmto odhadům může personální oddělení naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu. Důležitým předpokladem úspěchu podniku jsou dobře vypracované plány v personální oblasti, protože cíle v každé oblasti se snadněji uskuteční s kvalifikovanými a schopnými lidmi. Bez jejich dostatečného množství by mohlo dojít k tomu, že trh ovládnou konkurenti, kteří jsou lépe vybaveni v personální oblasti. [5]

Stále častěji se ve firmách setkáváme se zásadní chybou. Získávání a nábor zaměstnanců probíhá reaktivně – tedy teprve poté, co se místo uvolní. Firmy by měly mít záložní plán dříve, než tato situace nastane. Jakmile stávající zaměstnanec firmě oznámí, že na dané pozici dává výpověď, ještě to samé odpoledne firma začíná vyvěšovat inzeráty na volnou pozici, shromažďovat zájemce, dělat pohovory. V takto vzniklé časové tísní nabrat rychle nového zaměstnance, se zvyšuje riziko opětovného obsazení pozice nevyhovujícím kandidátem.

Firmy by se ovšem měly snažit obsazovat a plánovat volná místa tak, ještě než nastane tato potřeba. Jak je to možné? Volná místa se objevují vždy – někdo onemocní, druhý odejde na vlastní žádost, třetí zaměstnanec přejde ke konkurenci, či otěhotní.

To znamená, že tyto otázky plánování by se měly začít řešit již v předstihu. [9]

1.8 Zkvalitňování zaměstnaneckých struktur firmy

Tato kapitola se soustřeďuje především na popsání dvou důležitých personálních činností z teoretického hlediska, a to získávání a výběr pracovníků. Právě tyto dva procesy jsou stěžejním bodem při optimalizaci zaměstnanců firem. Zejména malé a střední firmy by této problematice měly věnovat zvýšenou pozornost, neboť zaměstnanci jsou tím, co jí zajišťuje její prosperitu a budoucí růst. Tím, že malé a střední firmy nemají příliš mnoho zaměstnanců a právě těch pár „vyvolených“ je pro ně „motorem“, doporučuje se těmto firmám soustředit jejich pozornost na tyto personální činnosti. Kapitola popisuje analýzu potřeb pracovních míst, podmínky a zdroje získávání pracovníků a proces získávání, samotný výběr pracovníků, jeho metody a zásady. [5]

1.8.1 Způsoby zkvalitňování zaměstnanecké struktury

Na zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy se podílí zejména ty procesy z personálních činností firmy jako získávání, výběr a přijímání, adaptace a přemísťování či propouštění pracovníků. Mít správný počet schopných, kvalitních, motivovaných a loajálních zaměstnanců je pro firmu stěžejní.

Potřebným počtem těchto zaměstnanců se míní:

- Jsou plněny cíle a úkoly a závazky vůči zákazníkům včas,
- Zvyšuje se konkurenceschopnost firmy
- Jsou optimálně využívány mzdové prostředky
- Zaměstnanci nejsou přetěžováni prací, mají ale práce dostatek
- Majitelé mají v zaměstnanci důvěru

Množství a kvalita lidí ve firmě se odvíjejí od:

Strategie firmy – zda se předpokládá další rozvoj firmy či omezení činnosti

Personální situace ve firmě – stabilizace zaměstnanců, jejich kvalifikace

→ Na základě těchto dvou výše zmíněných článků lze hovořit o nedostatku či přebytku zaměstnanců. To je pak východiskem pro činnosti jako získávání, přijímání a výběr a stabilizaci zaměstnanců. [5]

Tabulka 1: Příklady řešení personální situace ve firmě

Situace	Řešení
Nedostatek zaměstnanců	Zdůvodnění potřeby nového zaměstnance Získávání a výběr
Rovnováha mezi potřebami a skutečným stavem zaměstnanců	Zachování této rovnováhy
Nadbytek zaměstnanců	Předčasný odchod do důchodu Uvolňování z organizačních důvodů

Zdroj: Vlastní

Výše uvedené situace z tabulky č.1 lze nastítnit těmito otázkami:

1. Je potřeba nového zaměstnance?
2. V čem bude spočívat jeho práce? Jaké budou jeho povinnosti, jeho odpovědnost?
3. Jaké kvalifikace, znalosti a dovednosti se od něj požadují?
4. Jak získáme dostatečný počet uchazečů?
5. Jak vybereme z uchazečů právě toho nejlepšího?
6. Kdo ve firmě připraví a zrealizuje činnosti týkající se získávání a výběru?
7. Jak se bude postupovat po rozhodnutí o výběru, aby se nový zaměstnanec co nejdříve adaptoval?
8. Případně jak bude postupováno při uvolňování zaměstnanců?

1.8.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků představuje první krok procesu obsazování volných pracovních míst. Jeho smyslem je informovat potenciální uchazeče (s požadovaným vzděláním, znalostmi, vlastnostmi, motivací, fyzického i duševního zdraví, jež je schopen se sociálně začlenit do organizace a pracovní funce), jejich přesvědčování, aby se o danou pozici ucházeli, související jednání s nimi a získávání informací o uchazečích z různých zdrojů

1.8.2.1 Vnitřní a vnější podmínky

To, zda vznik nového pracovního místa přiláká dostatečné množství kandidátů zaleží na vnitřních a vnějších podmínkách, ve kterých organizace působí.

Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem či organizací

- Povaha práce
- Postavení v hierarchii funkcí organizace
- Požadavky na pracovníka
- Rozsah povinností a odpovědnosti
- Místo výkonu práce
- Pracovní podmínky
- Prestiž organizace
- Pověst organizace a její úspěšnost
- Mezilidské vztahy a sociální klima v organizace

Vnější podmínky získávání pracovníků

- Demografické podmínky
- Ekonomické podmínky
- Technologické a sociální podmínky
- Politicko-legislativní podmínky [2]

1.8.2.2 Vnitřní a vnější zdroje uchazečů

Firma může obsazovat volná pracovní místa buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje – pracovníci uspořeni z důsledku technického rozvoje, uvolnění v důsledku ukončení nějaké činnosti firmy, chtějící přejít na jiné pracovní místo.

Tabulka 2: Vnitřní zdroje: výhody a nevýhody

Výhody	Nevýhody
Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče	Nepřinášejí žádné nové myšlenky a přístupy
Uchazeč zná lépe organizaci	Soutěžení o povýšení negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti
Lepší návratnost investic, které organizace do pracovníka vložila	
Zvyšuje se motivace zaměstnanců	

Zdroj: Vlastní

Vnější zdroje – volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných firem, studenti, důchodci a ženy v domácnosti [2]

Tabulka 3: Vnější zdroje: výhody a nevýhody

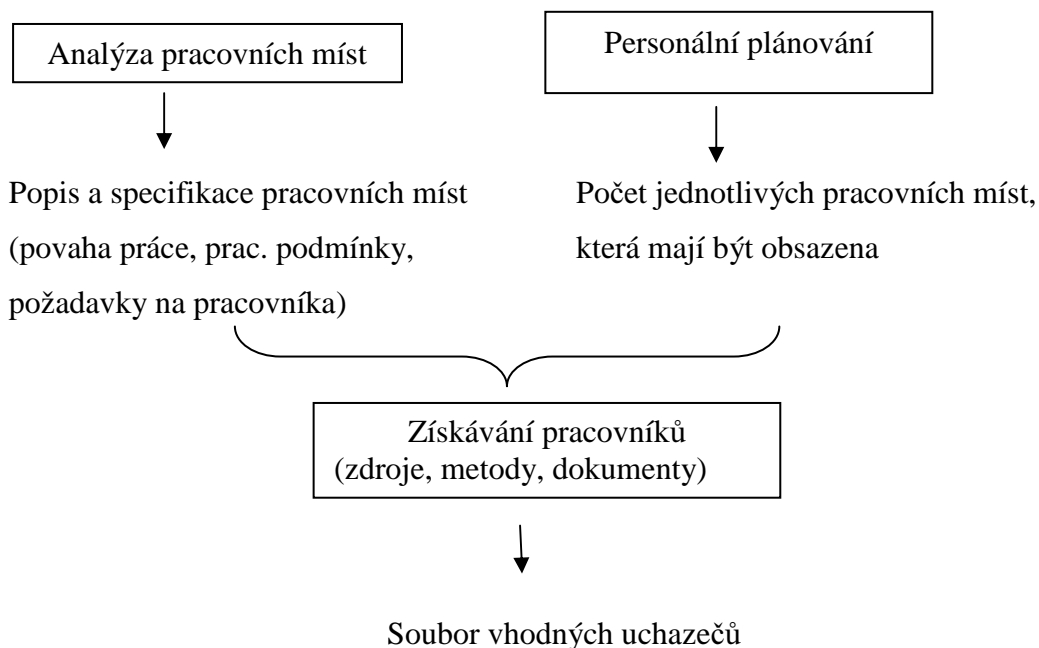
Výhody	Nevýhody
Přínos nových pohledů, názorů a zkušeností	Nákladnější
Levnější získat kvalifikované lidi zvenčí než si je vychovávat	Delší adaptace a orientace

Zdroj: Vlastní

V malém podniku je malá šance, že by interní výběr vyřešil problém s volným místem. Pokud některý zaměstnanec bude přesunut na volnou pozici, pravděpodobně nebude schopen vykonávat současně svoji novou i starou pozici zároveň, přestože se klade velký důraz na flexibilitu zaměstnanců. Z toho důvodu se malé podniky převážně obrací k externím zdrojům získávání zaměstnanců. [5]

1.8.2.3 Proces získávání zaměstnanců

Předpokladem pro získávání pracovníků je dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, na základě důkladné analýzy pracovního místa, a především předvídání, uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Výsledkem získávání pracovníků by měl být uchazeč, který je nejvhodnější ze všech uchazečů a tím přinese organizaci největší prospěch. [1]





Výběr pracovníků

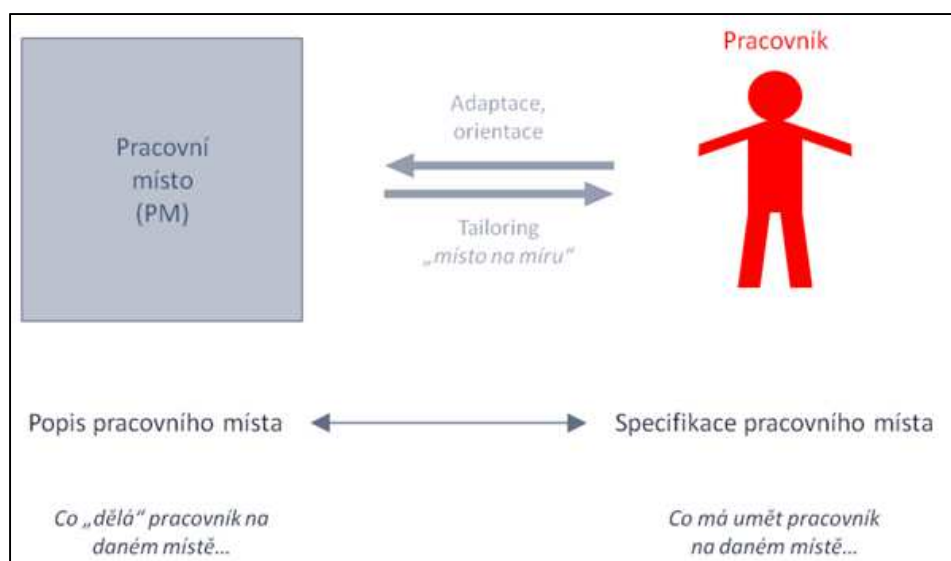
Zdroj: Zpracováno podle Byars, L. L. – Rue, L. W.: Human resource management. Homewood, Irwin 1987, s. 135

Vlastní proces se skládá přibližně z těchto kroků:

Identifikace potřeby pracovního místa

Vychází z plánů organizace, momentální a operativní potřeby. Identifikace potřeby pracovníků musí probíhat s určitým předstihem, než je tato potřeba aktuální. Značný význam mají periodické prognózy potřeb nových, dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovních sil v organizaci. Tyto analýzy umožňují identifikovat reprodukční potřebu pracovníků a sledovat faktory ovlivňující úspory pracovníků. [1]

Popis a specifikace volného pracovního místa



Obrázek 2: Popis a specifikace pracovního místa

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

Popis pracovního místa popisuje práci a nikoliv osobu, která ji vykonává. Popis pracovního místa se posléze stává důležitým dokumentem pro adaptaci a zapracování se, budoucí potřebu vzdělání a pracovní hodnocení budoucího zaměstnance. I uchazeč se díky tomuto

popisu dozví a udělá si obrázek o pracovním místě, zda splňuje pro toto místo požadované požadavky a cítí se na něj. [8]

Popis pracovního místa obsahuje:

- Název pracovního místa
- Zařazení v organizační struktuře včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- Účel a cíl práce
- Hlavní úkoly a činnosti na pracovním místě
- Další informace – pravomoci, pracovní doba, odměny,...

Zdroje informací, na nichž manažeři zakládají analýzu práce, vychází z organizačního schématu. To ukazuje vzájemné vazby mezi organizačními úrovněmi a funkcemi v organizaci.

Specifikace požadavků pracovního místa udává, jaké kvalifikace, dovednosti, znalosti a osobní vlastnosti musí mít pracovník, který toto místo do budoucna obsadí. [11]

Na popisu pracovního místa se podílí zejména majitel firmy, bezprostředný nadřízený i držitel pracovního místa a lidé, kteří s tímto místem přicházejí denně do styku. [10]

➤ **Identifikace zdrojů uchazečů**

V této fázi se rozhoduje, zda dá firma přednost uchazeči z vnitřních zdrojů, či se porozhlédne po vnějších zdrojích. Výhody a nevýhody byly zmíněny výše.

➤ **Volba metod získávání zaměstnanců**

Závisí na požadavcích pracovního místa, na situaci na trhu práce, dále také jestli využijeme vnitřní nebo vnější zdroje potenciálních pracovníků.

Vhodná metoda vychází z toho, že musíme dát vhodným lidem najevo existenci nového volného pracovního místa a navést je k tomu, aby se o toto místo ucházeli.

Uchazeči se nabízejí sami – organizace s dobrou pověstí, nabízejí dobře placenou práci, výhodnou sociální politiku, nemají nouze o nabídku ze stran uchazečů. Tato metoda má nízké náklady na inzerci. [1]

Doporučení současného pracovníka organizace – jedno z největších aktiv v hledání silných kandidátů na obsazení volných pozic jsou současní zaměstnanci. Na rozdíl od tradičních inzerátů a dalších komerčních metod, ústní doporučení vyžaduje méně času, úsilí a peněz. Současný pracovník může podat informace o společnosti lépe než kdokoli jiný. Nicméně, většina programů, kdy současný zaměstnanec hledá nového zaměstnance jsou neformální a pasivní. Společnost by měla požádat zaměstnance o co největší počet jmen, jak je to možné, aby se zvýšily šance na nalezení dobrého jedince. Jedním z neúčinnějších způsobů, jak zvýšit angažovanost současných zaměstnanců doporučit někoho jiného, je nabídnout motivaci, nejčastěji bonus, za přivedení nového zaměstnance do firmy. Tento druh metody získávání zaměstnanců může přilákat kvalifikované kandidáty s menším úsilím a kapitálu, než tradiční nábor.

Mezi výhody patří, že už známému zaměstnanec pověděl o práci, takže vědí, co je třeba a jak to ve firmě chodí. Většinou si zaměstnanci nechtějí zkazit pověst doporučením nevhodné osoby, takže o výběru potencionálního uchazeče budou přemýšlet. [12]

Přímé oslovení jedince – vedoucí pracovníci mají přehled o kvalifikovaných a schopných lidech ve stejném oboru. V případě potřeby ho pak organizace může oslovit s nabídkou, či přetáhnout potencionálního jedince z jiné firmy.

Vývěsky – levná metoda získávání pracovníků, kdy firma vyvěsí informace o volných místech unitř organizace nebo mimo ni. Vývěska by měla poskytnout všechny potřebné informace o pracovním místě.

Letáky do schránek – firma při hledání nových zaměstnanců vkládá letáky do schránek obyvatelům v určitém území. Lidé pak mohou sami zaregistrovat nabídku organizace. Touto metodou se spíše získávají lidé pro méně kvalifikovanou práci. Je zde nebezpečí, že lidé dostávají velkou spoustu letáků a tak nabídku nezaznamenají.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích – nejrozšířenější metoda. Inzerce v novinách, odborných periodikách, v rozhlasu či televizi. Výhodou je, že se nabídka rychle dostane k uchazeči, nevýhodou poté cena.

Spolupráce se školami – spolupráce se středními či vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků, které si pak firma může sama vychovat.

Spolupráce s úřady práce – velmi levná metoda, úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Úřady práce si samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy zajistí převýběr. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů zejména nižší kvalifikace.

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů – tyto agentury nabízejí rovnou výběr nebo alespoň předvýběr uchazečů díky velmi dobře propracované databázi o uchazečích. Jde však o velmi drahý způsob získávání pracovníků, protože jsou to společnosti, které maximalizují svůj zisk.

Využívání internetu - V poslední době se rozšířilo používání elektronických či internetových adres, kam mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Mnoho organizací také používá své vlastní internetové stránky se sekci kariéra, kde nabízí aktuální volné pozice. Jde o relativně levnou metodu, operativní, ale okruh uživatelů nezahrnuje všechny kategorie pracovníků. [1]

➤ **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Tato fáze může ovlivnit úspěšnost výběru, závisí totiž na podrobnosti a spolehlivosti informací od uchazeče. Nejpoužívanějšími dokumenty jsou doklady o nejvýše dosaženém vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, popřípadě reference předchozích zaměstnavatelů, lékařská vysvědčení apod. Některé organizace lpějí také na průvodním (motivačním) dopise, v němž uchazeč popíše, proč má o toto pracovní místo zájem a proč právě on je na tuto pozici ten vhodný. [1]

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

V současné době je metoda dotazníku nejrozšířenějším prostředkem k získání informací. První část dotazníku bývá většinou stejná, jedná se o základní informace a identifikační údaje o uchazeči, jako: pozice, o níž se uchází, jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, změněná pracovní schopnost, vzdělání a odborná příprava a jiné.

V druhé části v případě otevřeného dotazníku lze podat informace i o zálibách a zájmech, o tom, co jej na práci uspokojuje, o dosavadních zkušenostech, o slabých a silných stránkách atd.

Životopis uchazeče

Existují tři typy životopisů: volný, polostrukturovaný, strukturovaný.

Volný životopis uchazeč chronologicky, formou vyprávění popisuje svůj život. Výhodou je, že umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a uchazeč se může zaměřit pouze na svoje klady pro výkon dané pozice.

Strukturovaný životopis má svou strukturu danou organizací nebo různými

doporučeními úřadů. Organizace by měla uchazeče seznámit s danou strukturou životopisu a případně mu tuto strukturu poslat.

Polostrukturovaný životopis zachovává výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom ulehčuje práci se získáváním porovnatelných informací o uchazečích. [1]

➤ **Formulace nabídky zaměstnání**

Na základě popisu a specifikace pracovního místa se sestaví nabídka zaměstnání. Při ní se také přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

Je nutné zvažovat obsah nabídky, její formu a její umístění.

Aby byl inzerát efektivnější měl by mít tyto náležitosti:

- a) název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- b) stručný popis práce a charakteristika činnosti organizace,
- c) místo, kde se bude práce vykonávat,
- d) název a adresu organizace,
- e) požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- f) požadavky na věk uchazeče (pokud je to nezbytné a legální)
- g) pracovní podmínky (plat, odměny a výhody, pracovní doba, režim apod.),
- h) možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje vůbec,
- i) dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- j) pokyn, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet, popř. se o něm blíže informovat. [1]

➤ **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Po zpracování formy inzerátu nastává jeho zveřejnění. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je vhodné nespoléhat pouze např. na inzerát, ale kombinovat více metod. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké.

Délka období záleží na potřebách organizace, ale i na typu obsazované pozice. Obecně platí, že pro méně kvalifikované pozice stačí doba kratší. Zvykem je uveřejnit danou nabídku zaměstnání na dobu cca dvou týdnů. [1]

➤ **Shromážd'ování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

V období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, ve kterém uchazeči budou reagovat, by si firma měla opatřit potřebné dokumenty a informace o uchazečích. Tato posloupnost zajistí, že bude vhodné místo včas obsazeno. Tento krok má důležitý vliv na celý proces. Jednání se zájemci má dopad na to, zda se z nich stanou skuteční uchazeči. Představitelé společnosti se tedy musejí chovat tak, aby zájemce neodradili, naopak jim mohou pomoci. [1]

➤ **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

Ze všech došlých nabídek od uchazečů je stěžejním bodem vybrat ty, kteří budou vhodní pro zařazení do procesu výběru. V tomto kroku se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Rozdílností od výběru je, že nejsou uchazeči porovnávání vzájemně mezi sebou. To, jaká část uchazečů neprojde předvýběrem, závisí často na tom, do jaké míry se v nabídce zaměstnání podařilo dostatečně podrobně informovat uchazeče o povaze práce na volné pracovní místo. Nedostatek informací v nabídce práce vede obvykle k tomu, že se hlásí i zájemci zcela nevhodní. [1]

➤ **Sestavení seznamu uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám**

Literatura uvádí, že za vhodný počet kandidátů se považuje 5 až 10 uchazečů. Tento počet umožní mít relativně široké spektrum uchazečů a nezatěžovat mnoho rozpočet organizace a pracovníky, odpovědné za výběr. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných je vhodnější pozvat větší počet uchazečů. [1]

1.8.3 Výběr pracovníků

Smyslem výběru pracovníků je zvolit, který z potencionálních vhodných uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale který také zapadne do týmu a sžije se s hodnotami organizace a přispěje společnosti svými zkušenostmi a znalostmi. [2, 10]

V celém sledu jednotlivých kroků výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na pracovním místě, které je obsazováno. Je proto nezbytné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Celý proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující vliv na to, s jakými pracovníky organizace bude do budoucna disponovat. [1]

Během procesu výběru by neměl být porušen Zákoník práce (zákon č. 385/2012) novelizovaný k 1.1.2013, který stanovuje, že zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Dle § 316 ZP nesmí vyžadovat například informace o těhotenství, rodinných a majetkových poměrech, sexuální orientaci, stranách a církvích...[13]

1.8.3.1 Posuzování uchazeče

Nejvíce komplikuje práci personalistů fakt, že posuzují osobnost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a jiných vlastností. Měřitelnost těchto prvků je téměř nemožná.

Uchazeči se tedy posuzují podle předem určených kritérií. Tato kritéria je nutné stanovit ještě před výběrem:

- Požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (tj. stupeň vzdělání, zaměření, praxe v oboru).
- Kritéria pro posuzování odborné způsobilosti pracovníka (např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom o absolvování vysoké školy, doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestacích, státních a jiných zkouškách z jazyka, řidičský průkaz, zápočtový list, pracovní posudky, atd.).

- Faktory pro předvídání úspěšného výkonu práce, tzv. prediktory (např. údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu, reference, lékařská prohlídka, fyzický zjev, pohlaví, věk – problémem je přiměřenost, platnost a spolehlivost).
- Kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (např. důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, schopnost a ochota spolupráce, tolerance, takt, vstřícnost).
- Faktory a metody k zjišťování charakteristik osobnosti (využívají se testy, testy osobnosti, pohovory, skupinové diskuse, hraní rolí, manažerských her, apod.). [5]

Výstupem procesu výběru pracovníků je uchazeč, který:

- ⇒ **může a chce vykonávat nabízenou práci,**
- ⇒ **je schopen začlenit se do pracovního kolektivu,**
- ⇒ **je ochoten akceptovat nabídku zaměstnání.**
- ⇒ musí mít především požadované odborné vzdělání a praxi pro výkon nabízené práce stanovený popisem pracovního místa
- ⇒ vzhledem k dlouhodobému působení na pracovním místě a v organizaci musí mít také:
 - požadované osobní vlastnosti,
 - motivaci,
 - přizpůsobivost,
 - rozvojový potenciál,
 - fyzické a duševní zdraví.
- ⇒ musí odpovídat požadavkům obsazovaného pracovního místa, (které definuje specifikace pracovního místa) [5]

1.8.3.2 Kritéria výběru pracovníků

V naší zemi je běžná praxe, vybírat pracovníky dle míry plnění požadavků obsazovaného místa. V současné době není již toto kritérium dostatečné. Používají se tyto tři druhy:

- 1) *celoorganizační (celopodniková) kritéria*: taková kritéria, která zhodnotí schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury,
- 2) *útvárová (týmová) kritéria*: týkají se vlastností, které by měl jedinec mít při práci v konkrétním týmu,
- 3) *kritéria pracovního místa*: ta, která odpovídají požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a vlastnosti pracovníka.

1.8.3.3 Fáze výběru pracovníků [2]

Proces výběru pracovníků navazuje na proces získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze:

- *předběžná*,
- *vyhodnocovací*.

Předběžná fáze

Začíná potřebou obsadit volné pracovní místo. Ihned poté následují 3 kroky, které tuto fázi charakterizují:

- 1) definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm,
- 2) zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností, osobních vlastností pro úspěšný výkon práce,
- 3) specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštních schopností a osobních vlastností k rozhodnutí o vhodnosti uchazeče.

Vyhodnocovací fáze

Následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Časový odstup vzniká v důsledku shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo.

Obvykle jsou to tyto kroky:

- 1) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,
- 2) předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dokumentech,

- 3) testování pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center (diagnostické programy),
- 4) výběrový pohovor (interview),
- 5) zkoumání referencí,
- 6) lékařské vyšetření (v případě potřeby),
- 7) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- 8) informování uchazečů o rozhodnutí.

1.8.3.4 Metody výběru

Mezi nejběžnější patří tyto metody nebo skupiny metod výběru pracovníka:

Dotazník

Zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Jeho použití je vhodné ve všech případech a zpravidla se poté zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací o pracovníkovi.

Zkoumání životopisu

Je to univerzální metoda patřící mezi velmi oblíbené a kombinuje se s dalšími metodami.

Představuje základ výběru pracovníků, neboť je zdrojem důležitých údajů pro závěrečné rozhodování o přijetí či odmítnutí uchazeče.

Důležité jsou údaje o odborném vzdělání a praxi, na jejichž základě můžeme posoudit odbornou způsobilost uchazečů pro výkon nabízené práce.

Prostřednictvím hodnocení životopisu můžeme poodhalit také osobnost a motivaci uchazečů, avšak skutečnou osobnost a motivaci uchazečů odhalíme zpravidla až na základě osobního setkání. [1]

Testy pracovní způsobilosti

Tvoří je paleta testů nejrozumnějšího zaměření. Všeobecně bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi nejčastější patří:

- testy inteligence (k posouzení schopnosti myslet a plnit duševní požadavky),
- testy schopností (k hodnocení schopností a předpokladů rozvoje),
- testy znalostí a dovedností (k prověření hloubky znalostí),

- testy osobnosti (psychologické testy: k zjištění stránek osobnosti, základních rysů, zda-li je uchazeč extrovert/introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený, jeho zájmy, postoje),
- skupinové metody výběru (simulace řešení praktického problému nebo hraní role),
- okrajové (grafologie, polygraf – detektor lži, testy četnosti, drogové testy). [1]

Assessment centrum

Je to komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na simulaci typických manažerských pracovních činností.

Testují se a hodnotí se uchazeči při individuálním a skupinovém řešení modelových úkolů a případových studií. Testuje a hodnotí se výkon, chování a rozvojový potenciál uchazečů. Řešení modelových úkolů a případových studií je zpravidla kombinováno s výběrovými pohovory a testy pracovní způsobilosti.

V praxi probíhá assessment center v průměrně velké skupině uchazečů, tato skupina je hodnocena zpravidla 6 až 8 posuzovateli, z nichž někteří jsou psychologové, jiní manažeři. Je vhodné použít i externí odborníky. V průběhu 2 až 4 dnů uchazeči absolvují pohovory, úkoly, simulace, řešení případových studií, neřízené diskuse, manažerské hry, testy osobnosti a schopností. Posuzovatelé hodnotí uchazeče podle předem stanovených charakteristik, těch bývá asi 20 až 25 (např. organizační schopnosti, schopnost úsudku, komunikační schopnosti, tvořivost, odolnost vůči stresu atd.), podle výkonu uchazečů sestaví výslednou listinu. Tato metoda patří mezi nákladnější, ale má vysokou účinnost. [1]

Výběrový pohovor/rozhovor

Představuje nejvhodnější metodu výběru pracovníků, neboť umožňuje komplexní posouzení uchazečů. Jde o účelovou konverzaci a oboustranný proces výběru. Jak zaměstnavatel si vybírá svého nového zaměstnance, tak i kandidát si vybírá svého budoucího zaměstnavatele. Podmínkou je odborné vedení ze strany odpovědných zástupců organizace (zejména personalistů a manažerů).

Prostřednictvím výběrového pohovoru můžeme:

- o ověřit a doplnit důležité informace o uchazečích,
- o podat uchazečům informace o organizaci, práci a pracovních podmínkách,
- o posoudit odbornou způsobilost, osobnost a motivaci uchazečů,

- zjistit představu uchazečů o pracovních podmínkách (zejména o výši peněžní odměny)
- založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem

Je žádoucí, aby se výběrového pohovoru vždy účastnil vedoucí pracovník (manažer), který je bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu, (měl by mít rozhodující hlas při rozhodování o přijetí či odmítnutí uchazeče).

Při pohovoru by se tazatel měl držet pravidla 80/20. Kandidát by měl odvádět 80% mluvení během pohovoru. [14]

Tazatel by měl mít připraveny různé typy otázek. Preferují se otázky otevřené, na které nelze odpovědět pouze ano/ne. **Otázky jdoucí do hloubky** vyžadují detailní objasnění pracovních zkušeností uchazeče, znalostí a dovedností. K objasnění určité skutečnosti poslouží **konkretizující otázky**. Za vhodné se považují také **hypotetické otázky**, kde musí uchazeč říci, jaká by byla jeho reakce na určitou situaci, jeho chování a řešení dané situace. [1]

Typy pohovoru [2]

⇒ **Strukturovaný pohovor**

Předem si připravíme a naplánujeme otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, a celý pohovor.

Připravené otázky postupně položíme všem pozvaným uchazečům.

Odpovědi uchazečů hodnotíme na základě modelových odpovědí. Časový plán pohovoru na asi 30 - 90 minut.

⇒ **Nestrukturovaný pohovor**

Předem si připravíme a naplánujeme otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, a celý pohovor.

Připravené otázky postupně položíme všem pozvaným uchazečům.

Odpovědi uchazečů hodnotíme na základě modelových odpovědí. Časový plán pohovoru na asi 30 - 90 minut.

⇒ **Polostrukturovaný pohovor**

Má část strukturovanou, kdy uchazeči pokládáme předem připravené otázky, ověřujeme odbornou způsobilost uchazeče a část nestrukturovanou, kdy s uchazečem vedeme volný rozhovor a zjišťujeme skutečnou osobnost a motivaci uchazeče.

⇒ **Pohovor jednoho s jedním (1+1)**

Jeden tazatel a jeden uchazeč. Tazatelem je personalista, nebo vedoucí pracovník (manažer), který je bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu.

Vede s uchazeči jako první kolo několikakolového (zpravidla dvou či tříkolového) výběrového řízení.

Tazatel má zpravidla pravomoc rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče, resp. o postupu uchazeče do dalšího kola výběrového řízení.

⇒ **Pohovor před komisí**

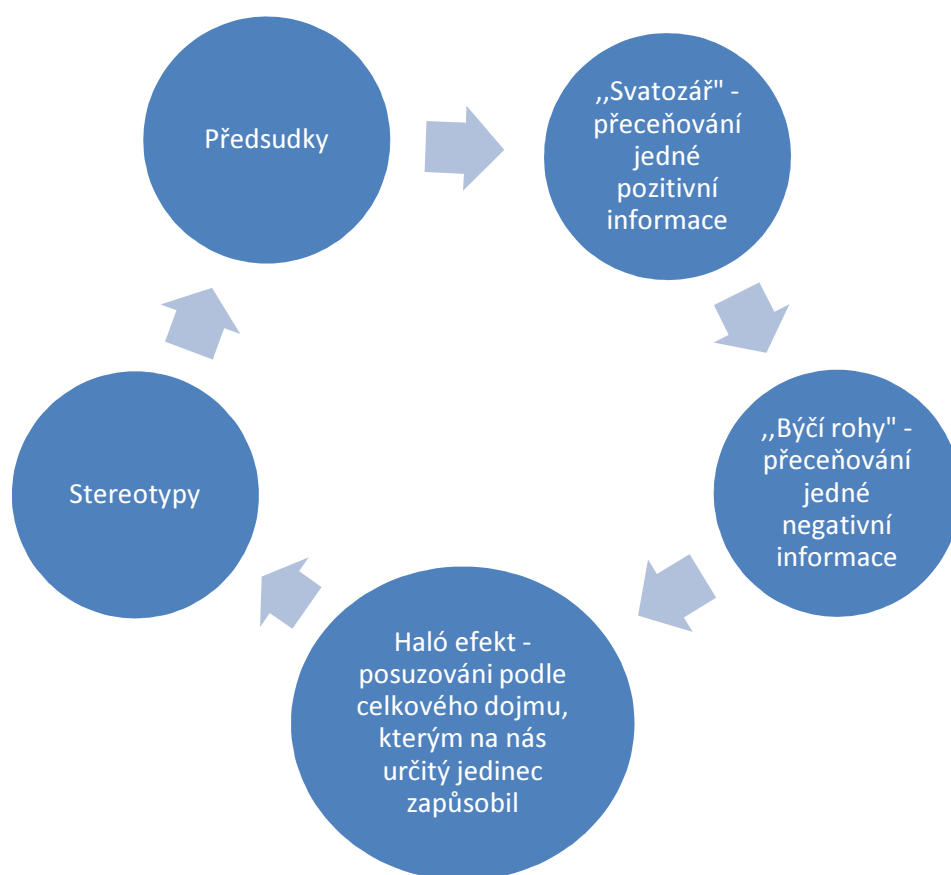
Více tazatelů (personalista, vedoucí pracovník, psycholog, odborný garant, budoucí spolupracovník apod.) a jeden uchazeč.

Cílem je všestranné a objektivní posouzení uchazeče. O přijetí či odmítnutí uchazeče rozhodují hlasy členů komise.

⇒ **Pohovor určený k ověření odborných znalostí**

Odborné znalosti uchazeče posuzují zástupci organizace, kteří znají pracovní úkoly a pracovní požadavky obsazovaného pracovního místa.

Pohovor by se neměl začít bez přípravy, tazatel by neměl pokládat sugestivní otázky, přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů, věnovat mnoho pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkám. Během pohovoru by se tazatel měl také vyvarovat následujícím bodům, které mohou mít za následek pozitivní či negativní smýšlení o uchazeči.



Obrázek 3: Čemu je nutné se vyvarovat při pohovoru
Zdroj: Vlastní

Jak by měla vypadat taková všeobecná struktura pohovoru, nám znázorňuje tabulka č. 2

Tabulka 4: Struktura přijímacího výběrového pohovoru

<u>ETAPY</u>	<u>CÍLE</u>	<u>ČINNOST</u>
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí Navázat kontakt	Představit se, úvod na neutrální téma Souhlas s cílem rozhovoru Základní struktura rozhovoru
Střední část	Získat a předat informace Udržovat vlídný vztah	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenost k práci Naslouchat, pokládat otázky Odpovědět na dotazy
Závěr	Uzavřít pohovor a projednat další postup	Shrnout pohovor, ujasnit si, že kandidát nemá další otázky Sdělit další postup (co, kdy bude)

Zdroj: Bláha J., Mateiciuc A., Kaňáková Z. Personalistika pro malé a střední firmy, s. 122

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť

Jedná se většinou o pracovní posudky nebo reference ze škol nebo od osob, které uchazeče znají.

- ⇒ Prostřednictvím referencí si ověřujeme a doplňujeme informace, které nám uchazeč poskytl.
- ⇒ Ověřujeme a doplňujeme pouze informace související s pracovním výkonem a chováním uchazeče.

Překvapivě mnoho zaměstnavatelů nevěnuje referencím uvedeným v životopise žádnou pozornost. I přesto, že kandidát předloží působivý životopis a odvede dobrý výkon při osobním pohovoru, zaměstnavatel by si měl prověřit dané reference, pokud mu je kandidát poskytl.

Reference pomohou zaměstnavateli odpovědět zejména na otázky:

Co si bývalý zaměstnavatel myslí o kandidátovi?

Jaké jsou jeho slabé a silné stránky?

Proč kandidát opustil svoje předchozí zaměstnání?

Najal by bývalý zaměstnavatel svého bývalého pracovníka zpátky, byla-li ta možnost? [15]

Lékařské vyšetření

Používá se v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Jedna z nejefektivnějších metod. Jedná se o nákladnou metodu výběru, kdy uchazeč prací v organizaci prokazuje své kvality a pracovní způsobilost.

Dále se používají ne moc běžné metody jako:

- kamerové zkoušky (pracovní místo, kde je třeba působit na lidi),
- astrologické metody,
- metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani.

2 Představení firmy MEDIA LIBEREC s. r. o.

V následující kapitole bude představena firma MEDIA LIBEREC s. r. o., na kterou jsou prakticky aplikovány výše zmíněné teoretické znalosti. Firmu MEDIA LIBEREC s. r. o. jsem si vybrala pro praktické zpracování mé diplomové práce, protože jsem v této firmě během svého studia získávala cenné praktické zkušenosti.

2.1 Informace o firmě

Firma MEDIA LIBEREC s. r. o. byla založena v roce 1990 zapsáním u Krajského soudu v Ústí nad Labem jako společnost s ručením omezeným. Společnost byla zapsána dle obchodního rejstříku se základním kapitálem 200 000,- Kč, na který se složili 3 společníci. Stručně se dá říci, že mezi hlavní aktivity patří projektování a dodávky systémů a zařízení pro čerpání, dávkování, směšování a aplikaci tekutých hmot - barev, lepidel, tmelů, tuků, přísad a nejrůznějších tekutých chemikálií v lakovnách a výrobních procesech v celé republice.

Kromě dodávek čerpadel, lakovací, lepící techniky a příslušenství, kde Media Liberec s. r. o. zastupuje jako autorizovaný zástupce americkou firmu GRACO pro Českou republiku a Slovensko, je firma dodavatelem kompletních technologií na klíč, včetně návrhu, projektu, realizace i 24h servisu dle požadavků zákazníků. Podrobnější informace o produktech budou popsány v následující podkapitole.

Od roku 2002 byl sortiment rozšířen o produkty pro zajišťování čistoty v lakovnách a superčistých provozech. Firma se stala také distributorem anglické firmy ORAPI APPLIED. Jedná se především o lepidivé utěrky TAKRAG k odstranění prachu z předmětů před lakováním, snímací a lepidivé laky pro ochranu vnitřků stříkacích kabin, lepidivé rohožky pro přechody mezi čistými a znečištěnými provozy, kosmetické prostředky pro ochranu a čištění rukou do lakoven.

Od roku 2003 je ve firmě zaveden certifikovaný systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000.

Hlavní sídlo firmy je v Liberci, další pobočky má firma v Praze a ve Frenštátu p. Radhoštěm.

Kromě České republiky začala společnost působit dodávkami technologických celků i na Slovensku, Ukrajině, v Rusku, Maďarsku a Polsku.

Díky velkému rozmachu firma byla v roce 2005 založena pro slovenský trh MEDIA SK, s.r.o. v Bratislavě pro zajištění lepšího servisu pro slovenské zákazníky.

MEDIA SK se specializuje na zajištění dodávek a servisu zařízení v automobilovém průmyslu, na konstrukci systémů pro dvoukomponentní barvy a pro lepení a na dodávky stříkací techniky pro malíře, truhláře a stavebníky ve Slovenské republice.

Od roku 2010 podpořila firma rozrůstající se aktivity v Rusku založením OOO MEDIA ENGINEERING v Moskvě, která se zaměřuje především na dodávky aplikačních systémů pro barvy a lepidla do automobilového průmyslu.

Společně MEDIA LIBEREC s. r. o., MEDIA SK s. r. o. a OOO MEDIA ENGINEERING tvoří GRACO MEDIA GROUP. [16,17]



Obrázek 4: Sídlo společnosti v Liberci

Zdroj: <http://www.graco-media.cz/kontakt/>

2.2 Hlavní činnosti firmy MEDIA LIBEREC s. r. o.

KONSTRUKCE A VÝROBA APLIKAČNÍCH SYSTÉMŮ
PRO BARVY, LEPIDLA, TMELY, MAZIVA, PUR PĚNY
A PRO ČERPÁNÍ A DÁVKOVÁNÍ TEKUTÝCH HMOT

PRODEJ, PRONÁJEM A SERVIS STŘÍKACÍCH
ZAŘÍZENÍ, ČERPADEL A STŘÍKACÍCH
PISTOLÍ GRACO

REALIZACE KONCEPTU "ČISTOTA V LAKOVNÁCH" -
PORADENSTVÍ A PRODEJ LEPIVÝCH UTĚREK,
SNÍMACÍCH LAKŮ A FÓLIÍ

Společnost nabízí řešení především v těchto oblastech:

1. Technika pro nanášení barev

Kompletní nabídka stříkací a aplikační techniky Graco pro malíře, truhláře, stavebnictví, nábytkářský průmysl, výrobce ocelových konstrukcí, sanace a injektáže, vodorovné dopravní značení. [16]

Stříkací technika pro malíře a stavebnictví

Kompletní sortiment vysokotlaké stříkací techniky airless, zařízení HVLP s turbínou a strojů Texture pro nanášení strukturních materiálů pro malíře, natěrače a stavební firmy ve variantách s elektrickým, benzínovým nebo hydraulickým pohonem s různými výkony a s možností napojení na jednu, nebo více pistolí. [16]



Obrázek 5: Stříkací technika pro malíře

Zdroj: <http://www.graco-media.cz/produkty-a-sluzby/>

Stříkáčská technika pro výrobce ocelových konstrukcí

Nabídka zařízení pro kovovýroby, zámečnictví, výrobce ocelových konstrukcí, lakovací provozy podniků všeobecného strojírenství.

Stříkáčská a lakovací technika pro truhláře

Nabídka aplikační techniky pro truhláře, výrobce euro-oken a dveří, nábytkáře a ostatní dřevozpracující průmysl. Sortiment obsahuje kompletní příslušenství - průtokové ohřívače barev, návleky hadic, vysokotlaké filtry, čisticí kartáče a jehličky, hadice, trysky, nástavce k pistolím.

Stroje pro vodorovné dopravní značení

Kategorie ručně vedených i pojízdných značkovačů LINELAZER IV pro technické služby měst a obcí, letištní správy a specializované firmy zabývající se vodorovným dopravním značením (VDZ). [16]



Obrázek 6: Stroj pro vodorovné dopravní značení
Zdroj: <http://www.graco-media.cz/produkty-a-sluzby/>

2. Zařízení pro tmely, lepidla a zalévací hmoty 1K, 2K

Technická řešení nanášení a dávkování tmelů, plastizolů, tuků a lepidel ve výrobních procesech. Elektronické řízení přesného průtoku pomocí jednotek PrecisionFlo, dávkovací pistole a automatické ventily včetně speciálních Precision Swirl pro robotické nanášení kruhové housenky různých šířek. Specializace na manuální, automatické i robotizované aplikační systémy pro tyto skupiny lepidel:

- tekutá lepidla stříkaná (kontaktní, více komponentní, vodou ředitelná)
 - pastovitá až polotuhá lepidla vytlačovaná pístovými čerpadly v přítlačných rámech
 - klasická tavná lepidla do 210 °C , vytlačovaná z tavných zásobníků se zubovými čerpadly
- [16]

3. Zařízení pro PUR pěny a reaktivní nátěry

Zařízení pro oblast speciálních stavebních aplikací - izolace stěn a střech, hydroizolace betonových základových pásů, opěrných stěn, výplně betonových spár, nátěry nádrží a potrubí, sekundárního opláštění nebo ochranné nástřiky koreb nákladních vozidel, stavebních strojů, bagrů apod. [16]



Obrázek 7: Technika pro PUR pěny

Zdroj: <http://www.graco-media.cz/produkty-a-sluzby/>

4. Průmyslová čerpadla

Dvoumembranová čerpadla se vzduchovým pohonem pro přečerpávání či cirkulační rozvody s širokým výběrem materiálového provedení a výkonu pro volbu dle použitých chemikálií a aplikace při procesní výrobě v chemickém, farmaceutickém, tiskařském či potravinářském průmyslu. [16]

5. Projekty a návrhy systémů

Realizace kompletních aplikačních řešení dle individuálních požadavků zákazníka. Pro nanášení barev jsou to především řešení a dodávky centrálních rozvodů barev a celých aplikačních systémů, především vícekomponentních nátěrových hmot.

Další významné realizace jsou z oblasti rozvodů a nanášení tekutých a tavných lepidel, tmelů a plastizolů ve výrobních procesech, svařovnách a lakovnách.

Třetí skupinu projektů tvoří systémy pro nanášení vosků, tuků a konzervačních hmot pro plnění, mazání nebo konzervaci a ochranu výrobků. [16]

6. Orapi Applied - program čistoty v lakovnách

Zajištění čistoty v prostorách lakovny a především prostorů uvnitř stříkacích kabin je předpokladem pro snížení počtu vyřazených kusů a nákladů na opravy, zlepšení pracovního prostředí i přístupu zaměstnanců a v neposlední řadě také snížení požárních a bezpečnostních rizik. Nabídka zahrnuje část sortimentu firmy ORAPI APPLIED, která je určena na snížení prašnosti v prostorách lakoven, především snímací laky do kabin, lepidlo utěrky Takrag, rohožky Takmat a prostředků pro komplexní ochranu rukou. [16]

2.3 Cíle a poslání firmy

Všechny činnosti firmy Media Liberec, s. r. o. směřují k zajištění stabilního, dlouhodobého a ziskového růstu firmy pro dosažení vedoucí pozice na trhu.

Dále se společnost zaměřuje na projekci, konstrukci a výrobu zejména komplexních dodávek s vysokým podílem přidané kvalifikované práce na klíč tak, aby se stala silnou, technicky a organizačně schopnou získávat velké zakázky.

Základní strategií ve střednědobém výhledu je posilovat a nepřetržitě upevňovat získané postavení inženýrsko-dodavatelské organizace na trhu aplikačních systémů tekutých hmot a povrchových úprav. [7]

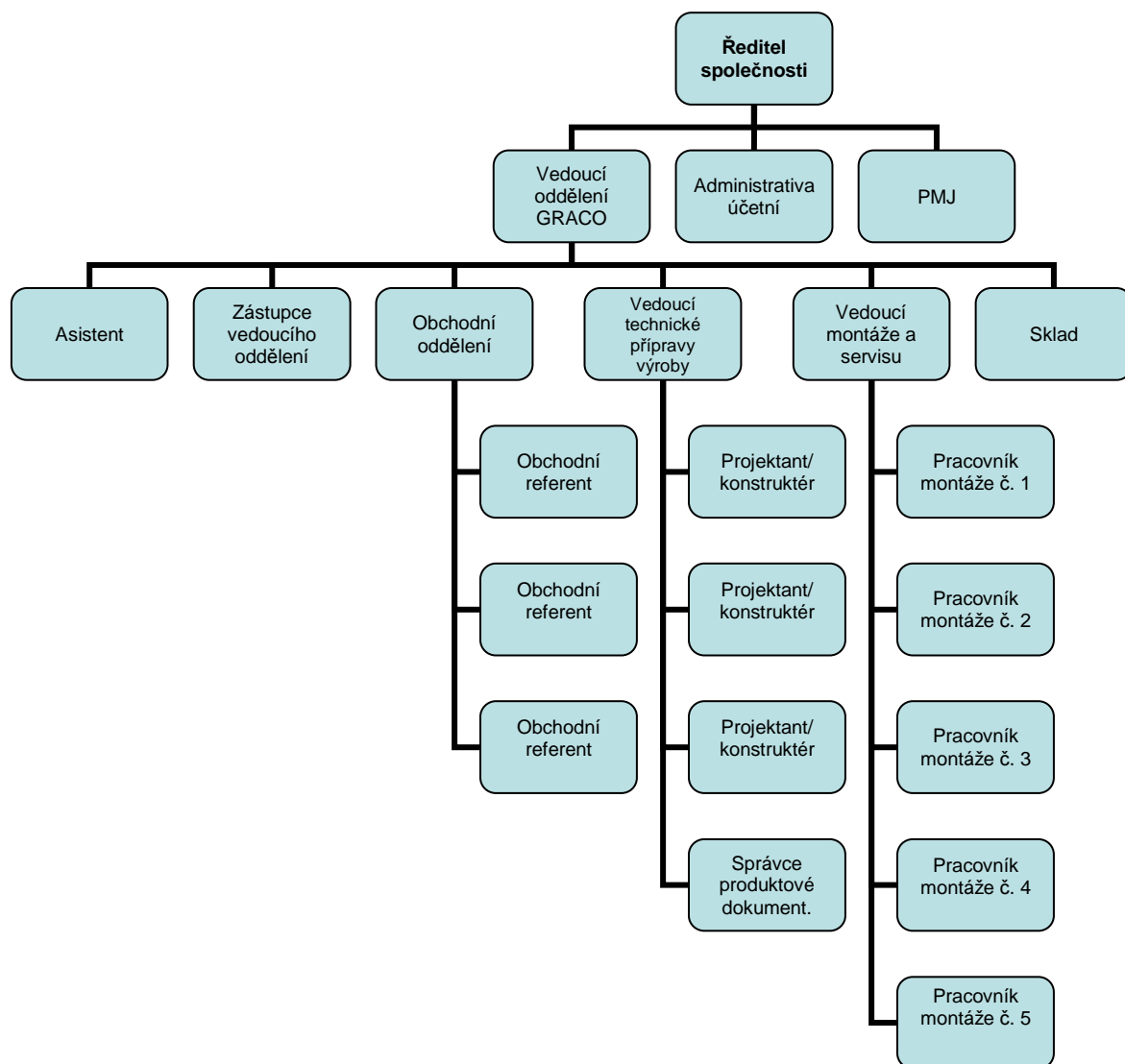
Firma má od roku 2003 zaveden certifikovaný systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000, s jehož pomocí se snaží plnit základní cíl – poskytovat stále kvalitnější řešení pro výrobní potřeby zákazníků.

Motto:

„Požadavky a spokojenost zákazníka jsou pro nás na prvním místě, proto usilujeme o dodávky zařízení a systémů, které budou optimálně řešit jeho potřeby s nejvyšší kvalitou a spolehlivostí.“ [7]

2.4 Organizační struktura firmy dle ČSN EN ISO 9001:2000

Společnost pro svůj správný chod zvolila plochou organizační strukturu. V organizaci není vyčleněno samostatné personální oddělení. Je to z toho důvodu, že se jedná o organizaci, která zaměstnává přes 40 zaměstnanců a samostatný personální útvar by pro společnost znamenal další vynaložení finančních prostředků. [7]



Obrázek 8: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní dle interních materiálů firmy

2.5 Významní dodavatelé firmy MEDIA LIBEREC s. r. o.

GRACO Inc.

Již 80 let existuje americká firma GRACO Inc. na trhu zařízení pro manipulaci a aplikaci tekutých hmot. Její čerpadla jsou používána v nejtěžších a nejnáročnějších trvalých provozech a jsou vyhlášena svojí spolehlivostí a životností. Vysoké standardy kvality jsou zajištěny u všech výrobků GRACO neustálými investicemi do vývoje a přísnou kontrolou výrobního procesu.



Od roku 1998 se firma GRACO zaměřuje na dodávky svých produktů výhradně přes odbornou síť autorizovaných distributorů, kteří mají zajištěn nejen přímý přístup k technickým a obchodním informacím firmy, ale i technickou podporu a pravidelná školení svých pracovníků. [18]

ORAPI APPLIED

Anglická firma ORAPI-APPLIED je zaměřena již od svého vzniku na zvyšování čistoty při lakovacích procesech. Její lepidla a utěrky TAKRAG i snímací laky do kabin jsou používány dnes již automobilovými výrobci a řadou dalších firem v České republice. Pro zajištění lepšího servisu zákazníkům převzala společnost MEDIA LIBEREC zastoupení a distribuci výrobků. [18]



2.6 Expanze firmy

Mezi hlavní české zákazníky patří zejména firmy z automobilového průmyslu - jedná se o firmy jako Škoda Auto a. s., TPCA Kolín, a mnoho dalších.

Díky upevňování dobrého jména firmy a vedoucího postavení na trhu stříkací techniky, firma zaznamenala rozmach poptávky také v zahraničí, zejména v Rusku. V současné době firma dostala velice významné zakázky – Avtovaz, Gaz, Automotive Lighting...

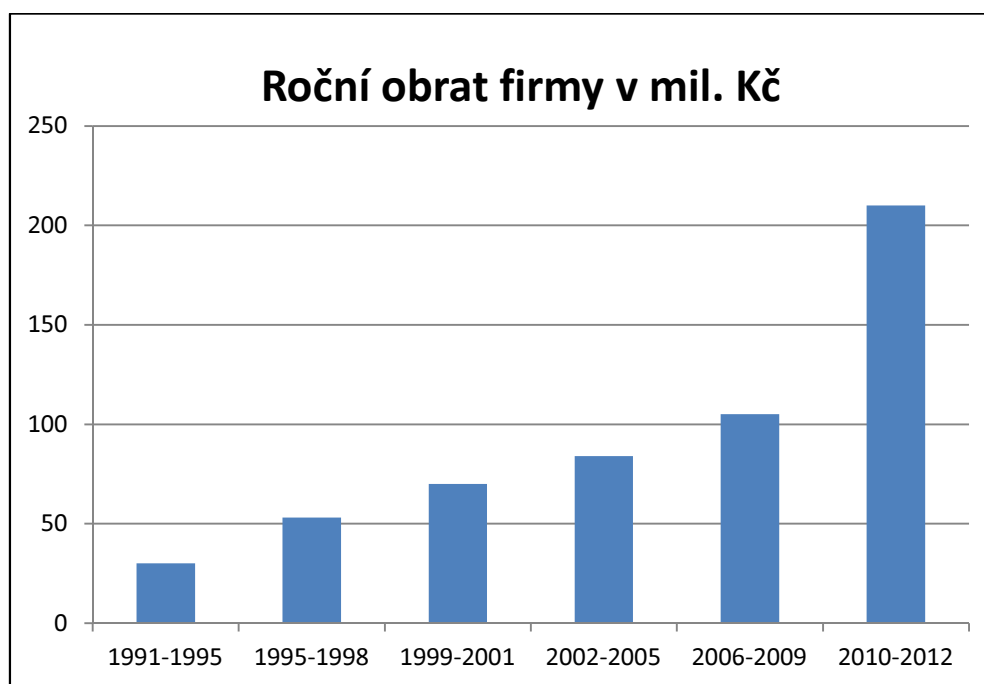


Obrázek 9: Zákazníci firmy MEDIA LIBEREC s. r. o.

Zdroj: <http://www.graco-media.cz/produkty-a-sluzby/projekty-a-reference-5/>

2.7 Ukazatel růstu vývoje firmy

Na obrázku č. 10 je znázorněn vývoj ročního obrátu v letech 1991-2012 v milionech Kč. Z grafu je zřejmý rapidní růst obrátu firmy zejména v posledních dvou letech. Tato skutečnost značí, že se firmě v posledních letech daří. Velké zlepšení nastalo zejména díky rozšíření sortimentu firmy o lepidlo utěrky a zajišťování systému čistoty v lakovnách. Největší zásluhu však na růst obrátu firmy mají zejména zakázky navrhování projektů pro automobilový průmysl tzv. „na klíč“ – šitý zákazníkům přímo na míru. Společnost neustále zaznamenává růst objemu zakázek a nesčetně jednání o zakázkách budoucích. Tato skutečnost vypovídá o velké konkurenceschopnosti firmy a jejím dobrém jménu jak u nás, tak v zahraničí. [7]



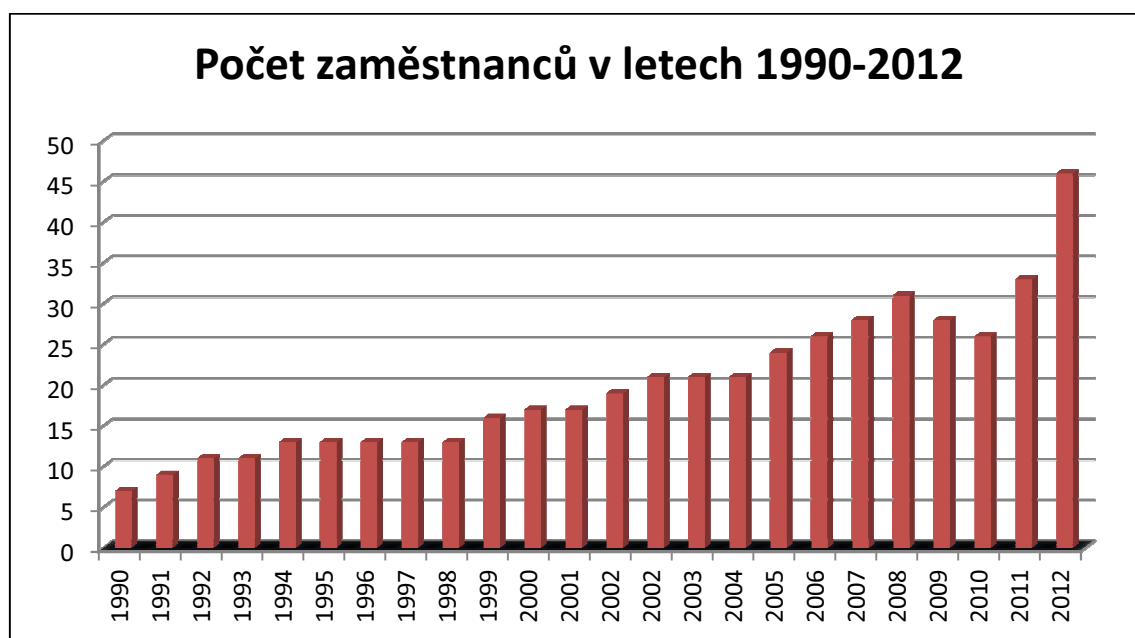
Obrázek 10: Roční obrat firmy v mil. Kč

Zdroj: Vlastní dle poskytnutých interních materiálů firmy

2.8 Zaměstnanci - současná situace ve firmě

Firma v roce 1990 začínala se 7 zaměstnanci. V současné době firma zaměstnává 46 zaměstnanců. Na obrázku č. 11 vidíme, že tento stav se postupně vyvíjel s rozšiřováním činností firmy a jejího postavení na trhu. Ke své činnosti firma potřebovala stále více a více zaměstnanců, aby stačila uspokojovat poptávku na trhu a dostávat svým závazkům. Celkový nárůst za dobu existence firmy činí o 39 zaměstnanců více.

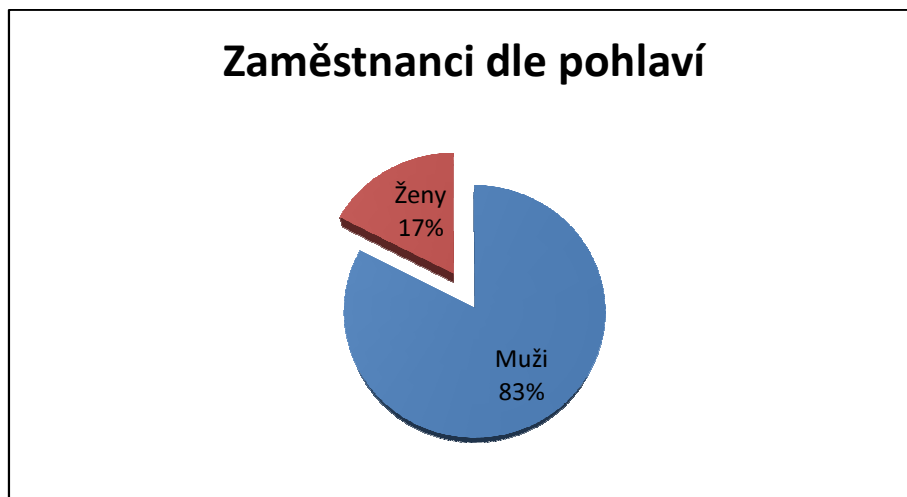
Z grafu je patrný postupný nábor zaměstnanců každým rokem. V roce 2009 a 2010 si můžeme všimnout nepatrné změny snížení počtu zaměstnanců, který nastal z důvodu odchodů do důchodu, mateřské dovolené, či zaměstnanec dal přednost jinému zaměstnavateli. [7]



Obrázek 11: Počet zaměstnanců v letech 1990-2012

Zdroj: Vlastní dle poskytnutých interních materiálů firmy

Na obrázku č. 12 je patrné, že ve firmě je zaměstnáno více mužů než žen. Není to dáno žádnou diskriminací či preferencemi, ale oblastí, ve které firma působí, a povahou práce. Jedná se spíše o technicky a strojírensky zaměřenou firmu, kde tyto znalosti mívají zejména muži. Ženy ve firmě zastupují pozice zejména v administrativě, účetnictví a úklidu. [7]



Obrázek 12: Zaměstnanci dle pohlaví

Zdroj: Vlastní dle poskytnutých interních materiálů firmy

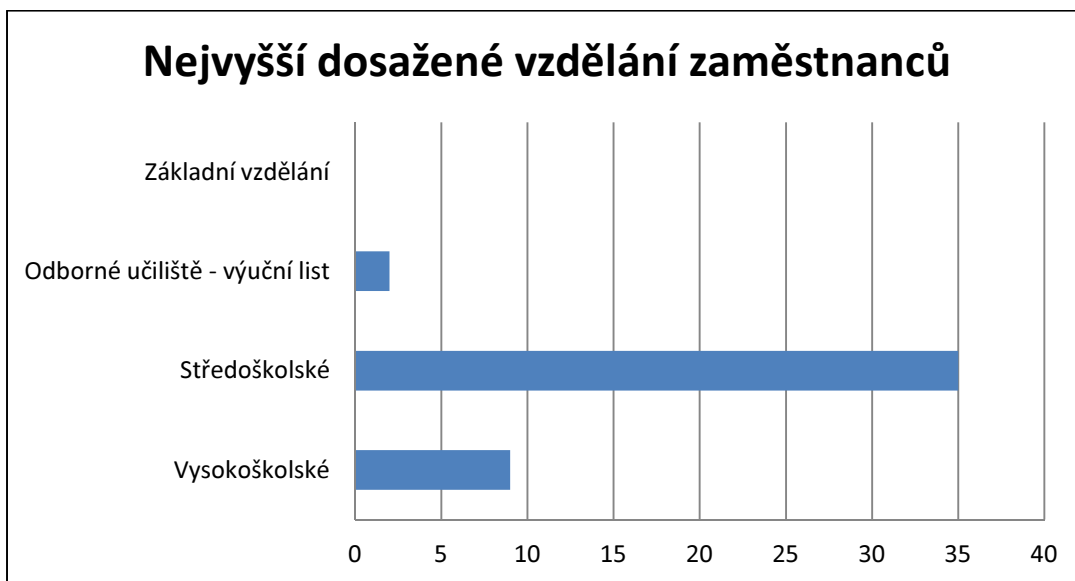
Obrázek č. 13 poukazuje na věkovou strukturu zaměstnanců. Zaměstnanci ve věku 18-25 let jsou zastoupeni 3 jedinci, 26-35 let je zastoupeno 7 jedinci, 36-45 let v počtu 14 jedinců, 46-55 let v počtu 15 jedinců a 56 a více let v zastoupení 7 jedinců. Z grafu vyplývá, že firma disponuje zejména staršími zaměstnanci, kteří jsou buď ve firmě od jejího počátku, nebo jsou to zkušení zaměstnanci s dlouholetou praxí. [7]



Obrázek 13: Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: Vlastní dle poskytnutých interních materiálů firmy

Situaci nejvyššího ukončeného vzdělání zaměstnanců nám popisuje obrázek č. 14. Žádný ze zaměstnanců nemá základní vzdělání. Výuční list mají 2 zaměstnanci, pracující na pozici skladníka a uklízečky. Ve většině případů a to v počtu 35 mají zaměstnanci středoškolské vzdělání ukončené maturitou. Vysokoškolské vzdělání má pouze 9 zaměstnanců zejména na pozicích ředitele firmy a projektanti v oddělení projekce/konstrukce. [7]



Obrázek 14: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní dle poskytnutých interních materiálů firmy

3 Analýza vybraných personálních činností, zjištěné nedostatky a návrh řešení

V této kapitole je pozornost soustředěna na vybrané procesy z řízení lidských zdrojů, jež se v nové dynamice firmy jeví jako zastaralé. Jedná se zejména o oblast potřeby přijmutí nových zaměstnanců, tedy potřeby vzniku pracovních míst z důvodu růstu a reorganizace firmy a s tím spojený přijímací proces ve firmě. Budou zde analyzovány již nevyhovující procesy výběru a přijímání nových zaměstnanců do firmy tak, jak to bylo v době, kdy firma začínala se 7 zaměstnanci. Zjištěné nedostatky se budu snažit více zdokonalit v kladný přínos pro firmu a navrhnout vhodná řešení.

Ve firmě jsem působila tři roky, během svých studií jsem zde nabírala cenné zkušenosti. S procesem přijímání zaměstnanců, pohovorů a s tím, jak ve firmě tyto procesy chodí, mám tedy své vlastní zkušenosti. Byla jsem přítomna během diskuzí o nabírání nových zaměstnanců, o jejich plánování během mého pracovního procesu ve firmě.

3.1 Řízení lidských zdrojů ve firmě Media Liberec s. r. o.

Dle organizačního schématu na str. 60, firma ve své organizační struktuře nemá žádné specializované oddělení zabývající se řízením lidských zdrojů. Tato skutečnost se projevuje ještě z dob, kdy firma začínala jako malá rodinná firma o 7 zaměstnancích. V té době bylo opravdu dostačující, že se otázkám zaměstnanců věnoval pouze sám majitel společnosti, který vykonával odbornou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personálních činností za administrativní pomoci paní účetní a představitele managementu jakosti.

Majitel společnosti:

- Stanovuje platy zaměstnanců
- Vymezuje náplň práce na pracovním místě, práva a povinnosti
- Řídí potřebu vzniku nového pracovního místa a jeho obsazení
- Zkoumá životopisy a vykonává pohovory
- Má rozhodující pravomoc při přijímání nových zaměstnanců
- U nově přijatých zaměstnanců vyhodnocuje zkušební dobu
- Schvalování dovolených, ...

Účetní:

- Administrativní podpora při přijímání nových zaměstnanců
- Sepisování smluv, evidence zápočtových listů
- Připravování podkladů pro mzdy, zasílání mezd na účty
- Hlídání termínů školení na základě PIS KTK

Představitel managementu jakosti:

- Zařizuje administrativu pro školení BOZP
- Požární ochrana
- Školení řidičů a dalších ze zákona nutných školení nutných pro fungování zejména dílny a skladu
- Zajištění povinných lékařských prohlídek

3.1.1 Současný proces jednotlivých kroků řízení lidských zdrojů

Ve firmě probíhají všechny personální činnosti, jež byly zmíněny v teoretické části této práce. Je samozřejmé, že v malé firmě jako je Media Liberec s. r. o., se jednotlivé činnosti prolínají.

3.1.1.1 Vytváření, analýza pracovních míst, personální plánování

Například **vytváření a analýza pracovních míst** se slučuje s **personálním plánováním**. V této firmě se tyto činnosti nevedou samostatně, ale jako činnost společná. Touto činností se dříve zabýval zejména sám majitel firmy. Fluktuace zaměstnanců v roce 2010 (odchod na mateřské dovolené, odchod do důchodu, zdravotní důvody) zapříčinila potřebu obsadit uvolněná pracovní místa. S tímto firma musí včas počítat a podle toho správně optimalizovat počet zaměstnanců ve firmě.

V současné době, kdy přibývá práce a roste počet zaměstnanců, podávají návrhy na potřebu jednotlivých pracovních míst nejenom majitel společnosti, ale také vedoucí jednotlivých oddělení či samotní zaměstnanci po vzájemné dohodě na základě potřeb firmy. Společně se dohodnou na vzniku potřeby pracovního místa, jeho popisu a požadavků, které by měl zaměstnanec na tomto místě mít.

3.1.1.2 Získávání

Po zjištění potřeby vzniku nového pracovního místa, či jeho uvolnění z důvodu odchodu na mateřskou či do důchodu, nastává otázka, jak bude firma hledat kandidáty. Jelikož se jedná o malou firmu s pár desítkami zaměstnanců, je možnost získat zaměstnance z vlastních zdrojů téměř nulová. Stávající zaměstnanci jsou plně zaúkolováni, na to, aby jim byla předána další práce či byli přemístěni na jinou pozici. Firma tedy volí ze zdrojů externích. Doposud bylo zvykem doporučit někoho z rodinných příslušníků či známých. Tímto způsobem společnost spoléhá na úsudek jednoho ze svých zaměstnanců. Loajální zaměstnanec svým způsobem ručil za člověka, kterého firmě nabízí jako potencionálního kandidáta na pracovní pozici, nechtěl si pokazit své dobré jméno ve firmě, proto zde byla jistota, že kandidát bude mít alespoň z části požadované vlastnosti. Je to také metoda velmi rychlá, neboť není potřeba dělat žádné výběrové řízení nebo vybírat ze zcela neznámých kandidátů bez jakýchkoli doporučení.

Poslední dobou však roste požadavek na větší kompetentnost a kvalifikovanost lidí tím, jak se firma rozrůstá zejména v zahraničí. A v obzorech známých se potencionální uchazeči nacházejí stále hůře a hůře.

Podnik je podle zákona zaevidován u místně příslušného úřadu práce v Liberci jako zaměstnavatel. Proto jako další možnost nábory zaměstnanců využívá podnik spolupráci s úřadem práce. Spolupráce s úřadem práce, který sídlí v Liberci, je povinná ze zákona. Podnik musí nahlásit, že potřebuje obsadit nějakou pracovní pozici a pokud najde zaměstnance, musí opět nahlásit, že pozice je již obsazena.

Firmě bylo uděleno oprávnění udržovat zveřejňování pracovního místa ve společnosti pomocí elektronické správy, tedy přes internet. Na svém účtu společnost vytváří požadavky na obsazovaná pracovního místa, na změny ve volných pracovních místech, rušení volných míst, které úřad pak zpracovává do databáze poptávky po volných pracovních místech. Tato pracovní místa jsou pak volně dostupná fyzicky na úřadu práce, tak na internetu.

Firma zkoušela pracovní pozice také nabízet ve spolupráci s libereckou agenturou Manpower. Tato spolupráce se však firmě neosvědčila z důvodu doporučení nevhodného uchazeče a také zejména kvůli finančním nákladům. Manpower si za své služby účtoval poplatek ve výši dvou měsíčních platů zaměstnance, kterého firma následně přijme. [20]

Firma disponuje také databází uchazečů, ve které jsou všichni zájemci, kteří se v minulosti hlásili na některou pozici, či kteří sami z vlastní iniciativy donesli či poslali životopis se zájmem ve firmě pracovat. Všichni tito uchazeči byli zaregistrováni do evidence pro případ, že by se vyskytlo nějaké volné místo, kdy je možné je znovu kontaktovat.

Po sestavení vhodného inzerátu, který asistentka ředitele sestaví s veškerými důležitými náležitostmi, a nabídne jej úřadu práce a ten jej pak následně umístí na různé webové stránky. Je nastavena doba 2-3 týdny, během které se čeká, než zájemci pošlou své životopisy spolu s motivačním dopisem.

3.1.1.3 Výběr

Tyto dva dokumenty firma používá při hledání vhodných kandidátů. Sesbírané dokumenty sám majitel firmy prohlíží. Vybrané dokumenty pečlivě vyhodnotí, případně je konzultuje s vedoucími pracovníky daných oddělení a následně roztrídí na vhodné a nevhodné uchazeče. Vhodní uchazeči jsou pak pozváni k osobnímu pohovoru. Firma využívá pohovor typu 1+1. Tedy kdy pohovor vede sám majitel s uchazečem.

Pohovor je koncipován na bázi polostrukturovaného pohovoru. Pohovor začíná představením se majitele a poté se majitel ptá kandidáta na všeobecné otázky o něm, jeho vzdělání, kvalifikace a dosavadní praxi, náplň práce na předchozím pracovišti. Pokud se jedná o pozici, kde je potřeba znalost cizího jazyka, účastník je vyzván, ať řekne něco o sobě v daném cizím jazyce.

Poté mu dává možnost, aby o sobě pověděl něco sám, v čem je dobrý, jaké by byly jeho přínosy pro firmu. Tyto odpovědi si majitel zaznamenává na papír a poté pak v klidu vyhodnocuje. Po ukončení pohovoru se většinou účastníci domluví, že se kandidátovi z firmy asistentka ozve s konečným výsledkem. Kandidát je informován buď e-mailem, zda uspěl či nikoliv, resp., zda byl vybrán jiný, nebo je mu telefonicky sděleno, že je přijat a domluví se na dalších postupech.

3.1.1.4 Přijímání a orientace pracovníků, jejich propouštění

Po přijímacím procesu je nový zaměstnanec povinen vyplnit potřebné formuláře. Nejprve je vyplněn osobní dotazník s osobními údaji, rodinných příslušníků, vzdělání a předchozí zaměstnání, je třeba donést zápočtový list. Tyto informace se pak zavedou do systému KTK. Zaměstnanec si následně obstará posudek od praktického lékaře o svém zdravotním

stavu, následuje prohlídka u smluvního lékaře a podepíše prohlášení o zdravotní pojišťovně, včetně fotokopie kartičky zdravotní pojišťovny. Poté je se zaměstnancem podepsána pracovní smlouva a je seznámen s pracovním řádem. Firma využívá možnosti smlouvy na dobu určitou, kterou zaměstnanec podepisuje 2x za sebou a firma tím využívá testování schopnosti pracovního nasazení nového zaměstnance. Ve smlouvě je uvedena 3 měsíční zkušební lhůta.

Následně je zaměstnanec proškolen představitelem managementu jakosti o systémech řízení kvality, je proškolen o BOZP a PO a vše je zaznamenáno jak v počítačové, tak písemné podobě.

Poté je pracovník uveden na pracoviště, seznámen se svým pracovním místem a je mu přidělen tzv. „buddy“, tedy zkušenější kolega, který ho seznamuje se všemi procesy ve firmě, pracovními úkoly, právy a povinnostmi – nastává jeho proces adaptace.

Po zkušební době je provedeno hodnocení majitelem firmy na základě předchozího rozhovoru s nadřízenými a se spolupracovníky, zda-li zaměstnanec zůstane dále ve firmě, či bude propuštěn.

V případě organizačních změn, hrubého porušení pracovní kázně, nespokojeností s pracovním výkonem či nadbytečností je s pracovníkem ukončen pracovní poměr.

3.1.1.5 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců spadá do kompetencí majitele firmy, který formální hodnocení provádí jednou ročně veškerým zaměstnancům. Průběžné hodnocení se provádí na pravidelných pondělních schůzích firmy, kdy se sejde majitel s jednotlivými zástupci jednotlivých oddělení. Toto průběžné hodnocení probíhá ústně na základě plnění týdenních plánů a úkolů.

Hodnotí se zejména dovednosti a schopnosti, ochota pracovat nad rámec pracovní doby. Pokud jsou veškeré tyto položky pozitivní, stávají se podklady pro odměňování.

3.1.1.6 Odměňování

Odměňování zaměstnanců se skládá ze dvou částí. Tvoří ji pevná mzda, jež je závislá na dané pozici, kterou zaměstnanec vykonává, na jeho dosavadních zkušenostech a dovednostech, a dále pohyblivá složka mzdy - prémie. Tato pohyblivá složka není nároková, zaměstnanec ji získává, pokud například splní v řádném časovém termínu své

úkoly, firmě se daří, je ochoten pracovat nad rámec pracovní doby, přijde s nějakým zlepšovacím návrhem a na celkové jeho angažovanosti.

3.1.1.7 Vzdělávání

Díky odvětví, ve kterém firma podniká, je neustálá potřeba zajišťovat vzdělávání svých zaměstnanců, především technických.

Společnost zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím školení a kurzů týkajících se odborných znalostí z prostřední stříkací a lakovací techniky, tmelů apod.

Vybraní zaměstnanci jsou posíláni do mateřské firmy - dodavatele GRACO, kde podstupují školení, jak se zachází s přístroji, jak provádět servis apod. Tyto nabyté zkušenosti poté předají dalším kolegům ve firmě po jejich návratu.

Samozřejmě firma dodržuje školení daná zákonem, jež se týče BOZP a PO, práce ve výškách, školení řidičů. Tato školení provádí jak představitel managementu jakosti, tak i externí firmy. Veškerá tato školení jsou na náklady firmy.

Nově také manažeři usilují o větší motivovanost výuky cizích jazyků. Firma interně žádné jazykové kurzy nepořádá z důvodu různého stupně znalostí zaměstnanců. Je zde však možný návrh poskytovat příspěvek ve výši 2500 Kč za rok na externí jazykové kurzy, kterých se mohou dobrovolně zúčastnit ve veřejně přístupných jazykových školách.

3.1.1.8 Péče o pracovníky

Co se týče povinné péče o pracovníky, každý nový zaměstnanec je seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Ve firmě je důsledně kontrolováno dodržování povinných zdravotních prohlídek, zejména u montážních pracovníků. Montážním pracovníkům jsou také zdarma poskytovány dvakrát ročně ochranné pomůcky.

Firma nabízí svým zaměstnancům různé benefity, jako jsou stravenky na jídlo, 5 týdnů dovolené, studijní volno, možný homeoffice.

3.1.1.9 PIS

Ve firmě většina záznamů o pracovnících byla vedena v kartotékové podobě. V posledních sedmi letech však firma využila nabídky na získání softwaru KTK, který v sobě obsahuje i modul pro evidenci zaměstnanců. Díky tomuto programu paní účetní, která se stále stará

o všechny administrativní formality, monitoruje vše, co se týče evidence, školení, vzdělání, docházky a mzdové evidence, životních jubileí, má všechny tyto informace soustředěny na jednom místě a je programem upozorňována na termíny vypršení smluv, zákonných školení zaměstnanců, apod. Prostřednictvím tohoto programu taktéž připravuje výplatní pásky pro zaměstnance firmy.

V posledním roce existence firmy bylo dohodnuto, že se většině těchto činností bude věnovat pan X, který bude plnit ve firmě funkci „personalisty“, odpovědného zejména za získávání a výběr pracovníků, vedení a přípravu pohovoru. Z důvodu časové vytíženosti majitele firmy byly právě tyto kompetence předány právě jemu. Pozice však není formálně zachycena v organizační struktuře firmy.

3.2 Personální optimalizace a zkvalitnění zaměstnanecké struktury firmy Media Liberec s. r. o.

V posledních pěti letech se firmě velmi daří. Zaznamenává růst objemu zakázek v navrhování stříkacích systémů na klíč zejména v zahraničí (Rusko).

Aby stačila firma zabezpečit hladký chod veškerých svých činností a mohla dostát svých slibů, včasných termínů, servisních kontrol u zákazníků, objednacích lhůt atd., jako jediné řešení se jevílo přijetí nových zaměstnanců. Dlouhodobě tedy probíhá celková reorganizace firmy. Ta s sebou přináší značnou změnu v počtu pracovníků, obsazování pracovních pozic.

Firma si uvědomuje, že s tímto růstem potřebných nových pracovních pozic, rostou i požadavky na získávání a výběr kompetentního a kvalifikovaného personálu.

Na základě vzájemné domluvy, kdy jsem se sama zúčastnila výběrového pohovoru a mohla být přítomna celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, se strany dohodly, že by bylo přínosné vylepšit „rodinný“ koncept získávání a výběr pracovníků.

Tabulka 5: Příčiny budoucích potřeb v personální oblasti

Vnější příčiny	Organizační příčiny	Příčiny dané pracovní silou
Ekonomické	Strategické plány	Odchod na mateřskou dovolenou, do důchodu
Sociální, politické, právní	Rozpočty	Vypovězení smlouvy
Technologické	Prodej a výrobní předpoklady	Úmrtí
Konkurenční	Nové obchody	Ukončení pracovního poměru
	Organizace a forma práce	

Zdroj: Vlastní

Po konzultaci s majitelem firmy, kde byly (viz tabulka č. 5) zmíněny hlavní příčiny potřeb nových zaměstnanců do budoucna (z důvodu dlouhodobějších plánů firmy, jejich záměrů, množství nasmlouvaných zakázek na půl roku dopředu a analýzy struktury zaměstnanců a jejich pohybu) a na základě toho byla navržena 2 nová místa, která ve firmě mají vzniknout z důvodu jejího dalšího růstu a tím potřeby obsazení těchto pozic.

Jedná se o pozice **obchodní referent/-ka** a **projektant/konstruktor**.

3.3 Obsazení pozice obchodní referent/ka

Nejdříve se podíváme, jak vypadal průběh celého přijímacího procesu na pozici obchodního referenta.

3.3.1 Průběh výběrového řízení

Požadavek na obsazení volného místa zadal panu X, zodpovědnému za nabírání nových zaměstnanců, vedoucí obchodního oddělení. Tento požadavek nastal z důvodu odchodu stávající pracovníce na mateřskou dovolenou. Obchodní oddělení má ještě dva další zaměstnance, ale z důvodu nárůstu práce do budoucna, zejména spolupráce s novými zákazníky ze zahraničí, by si obsah práce tito zaměstnanci nezvládali přerozdělit mezi sebe. Je tedy třeba vybrat vhodného uchazeče/ku, který bude splňovat podmínky tohoto pracovního místa na základě sestavení charakteristiky pracovního místa.

Název pracovního místa: Referent / ka obchodního oddělení

Pracovní náplň: vyřizování obchodních případů v oboru technologie nanášení barev, lepidel a tmelů

- evidence přijatých a vydaných zakázek
- poptávkové řízení pro určené případy
- zpracování nabídek
- potvrzení přijatých objednávek dle přidělené výše objemu zakázek
- vystavení objednávek dodavatelům
- kontrolu zakázky po její realizaci

Místo výkonu: Media Liberec s. r. o., Liberec

Požadovaný termín nástupu: nástup možný ihned

Pracovní poměr na dobu: určitou

Kvalifikační požadavky: úplné středoškolské vzdělání s maturitou (ekonomického nebo technického zaměření)

Speciální požadavky: uživatelská znalost PC + aktivně Word, Excel, aktivní znalost AJ podmínkou

Řidičský průkaz sk. B, flexibilita, trestní bezúhonnost

Jiné důležité požadavky: pečlivost, spolehlivost, přesnost, korektní jednání, práce v týmu

Plat: 18000 až 23000 Kč

V případě zájmu bylo nutné zaslat strukturovaný životopis s motivačním dopisem e-mailem na adresu firmy. Písemné životopisy spolu s motivačním dopisem byly přijímány po dobu tří týdnů.

Při vyřizování požadavku na obsazení místa bylo rozhodnuto využít vnější zdroje získávání pracovníků. Bohužel ve firmě není volná pracovní síla, která by mohla být přesunuta, či přidělena nějakému stávajícímu zaměstnanci. Firma doposud získávala své zaměstnance na základě doporučení. Jako první možnost náboru bylo tedy **doporučení vhodného kandidáta zaměstnancem**. Bohužel žádný vhodný kandidát tímto způsobem doporučen nebyl.

Jako další možnost náboru zaměstnanců využil podnik spolupráci s **úřadem práce**. Jedná se o levnou metodu náboru, neboť si úřad práce za své služby nic neúčtuje. Inzerát byl proto umístěn tam.

Inzerce na internetu podnik nevyužívá. Díky spolupráci s úřadem práce, který sám vyvěsí inzerát na obsazení pozice na různé servery jako je www.praceunas.cz, www.talkcv.cz, www.praceliberec.com, stránky úřadu práce a další, firmě odpadá starost umístění inzerátu přes internet. Portálu jako www.prace.cz, www.jobs.cz, firma také nevyužívá, neboť na základě zjištěných informací se v rámci inzerování na těchto serverech musí uzavírat nákladná rámcová smlouva na rok nebo na určité počty pozic, které firma bude za daný rok nabízet.

Administrativní kolo výběrového řízení uchazečů

V tomto kole předvýběru byly vyhodnocovány a tříděny došlé životopisy od uchazečů. Celkem přišlo neuvěřitelných 58 životopisů. Po vyhodnocení životopisů, kdy se vyhodnotila jak obsahová stránka, tak i stránka formální úpravy, bylo 41 životopisů vyřazeno jako nevyhovující z důvodu nesplnění některých požadovaných podmínek, či neznalost cizích jazyků a chybějící praxe. Uchazeči byli roztrženi na vhodné a nevhodné. Nevhodným uchazečům asistentka ředitele e-mailem oznámila, že jsou vyřazeni z výběrového kola. Ze zbylých 17 uchazečů bylo zadavatelem vybráno sedm zájemců, kteří byli pozváni k pohovoru. Zbytek životopisů byl zařazen do databáze a uchazeči byli e-mailem informováni, že jejich životopis byl zařazen do interní databáze uchazečů.

Dále také zadavatel prohlédl databázi životopisů od uchazečů, kteří se hlásili v minulosti, a vhodné kandidáty kontaktoval telefonicky. Ve většině případů uchazeči již neměli o nabízenou práci zájem.

Řízený pohovor s vybranými uchazeči

Jak již bylo zmíněno, v administrativním kole bylo vybráno 7 uchazečů, které pan X telefonicky kontaktoval a informoval je o tom, kdy se mají dostavit k osobnímu pohovoru. Osobního pohovoru se uchazeči účastnili postupně podle jejich časových možností. Pohovor měl pouze jedno kolo, jeho vedení se chopil pan X. První část pohovoru probíhala na základě pokládání otázek týkajících se uchazečova vzdělání, praxe, odborných předpokladů. Jelikož se jedná o pozici, která zahrnuje každodenní práci se zahraničními dodavateli a zákazníky, je nutná znalost alespoň anglického jazyka. Další jazyky uchazečů jsou velkou výhodou, zejména německý a ruský jazyk.

Uchazeči byli tudíž vyzváni, aby také něco o sobě v anglickém jazyce pověděli. Pan X pokládal také otázky, proč by chtěl kandidát pracovat pro tuto firmu, co si o firmě zjistil a jeho požadované podmínky nástupu, zejména očekávané platové podmínky. Všechny odpovědi byly porovnávány s informacemi v životopise a zaznamenávány panem X.

Většina účastníků pohovor zvládla bez problémů. Nakonec byl vybrán na pozici účastník, který se nejlépe při pohovoru prezentoval, byl sebejistý, angličtinu ovládal plynule a měl na obdobné pozici praxi 3 roky, kterou si také pan X ověřil z referencí.

Po vyplnění veškerých administrativních formalit jako odevzdání zápočtového listu, lékařské prohlídce a podepsání smlouvy, bylo provedeno školení BOZP a PO a zaměstnanec byl uveden na pracoviště, kde nastal jeho proces adaptace.

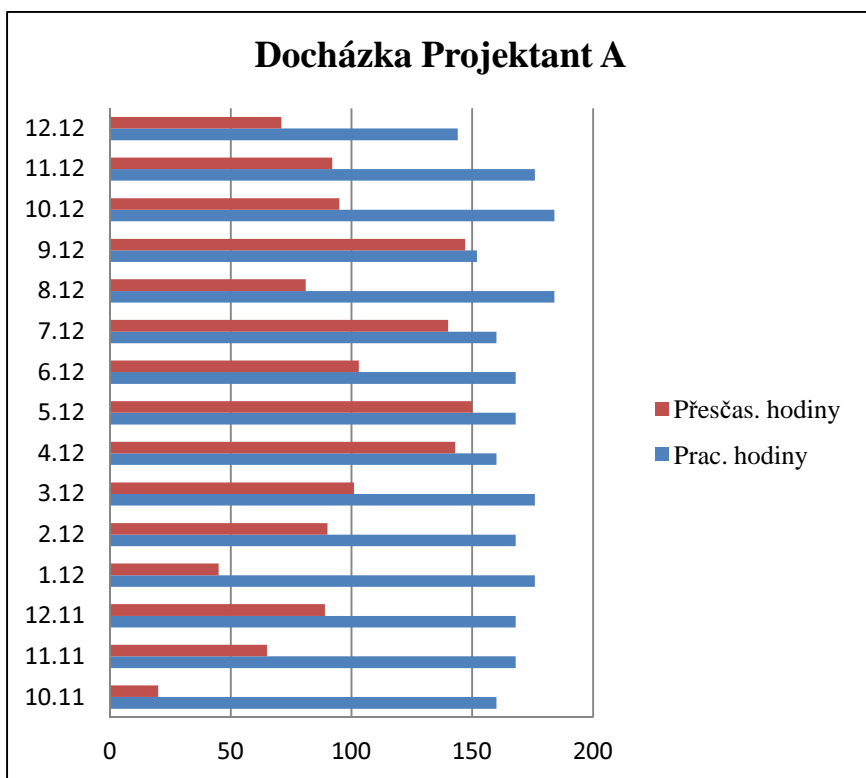
3.4 Obsazení pozice projektant/konstruktor

Předmětem řešení je obsazení pracovního místa, které vzniklo na pracovišti z důvodu růstu objemu zakázek. Zpracovala jsem docházky všech 3 projektantů za období říjen 2011–prosinec 2012. Z analýzy vyplynulo, že každý projektant je zodpovědný za více zakázek najednou, jejichž termíny dokončení mnohdy splývají. Ani snaha rozdělit práci mezi stávající 3 projektanty se neprojevila jako vhodné řešení. Nemožnosti zvládat zadaný objem práce na stále nových zakázkách a projektech zapříčiňuje neustálé přesčasy a přetěžování stávajících projektantů. V tabulce č. 6 je provedena analýza pracovní doby pracovníků na pozici projektant/konstruktor a následně je tento výstup graficky zachycen obrázkem č. 15, 16, 17.

Tabulka 6: Docházka říjen 2011- prosinec 2012

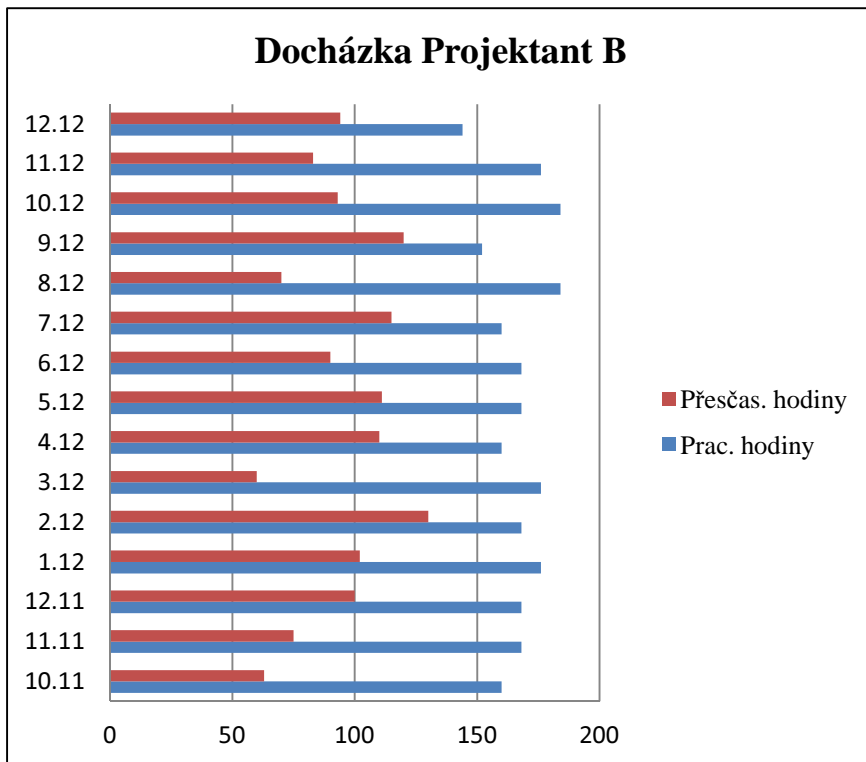
Docházka říjen 2011 - prosinec 2012						
Datum	Projektant A		Projektant B		Projektant C	
	Prac. hodiny	Přesčas. hodiny	Prac. hodiny	Přesčas. hodiny	Prac. hodiny	Přesčas. hodiny
10.11	160	20	160	63	160	42
11.11	168	65	168	75	168	80
12.11	168	89	168	100	168	70
1.12	176	45	176	102	176	74
2.12	168	90	168	130	168	140
3.12	176	101	176	60	176	62
4.12	160	143	160	110	160	80
5.12	168	150	168	111	168	99
6.12	168	103	168	90	168	90
7.12	160	140	160	115	160	110
8.12	184	81	184	70	184	70
9.12	152	147	152	120	152	115
10.12	184	95	184	93	184	70
11.12	176	92	176	83	176	87
12.12	144	71	144	94	144	70

Zdroj: Vlastní dle interních materiálů firmy



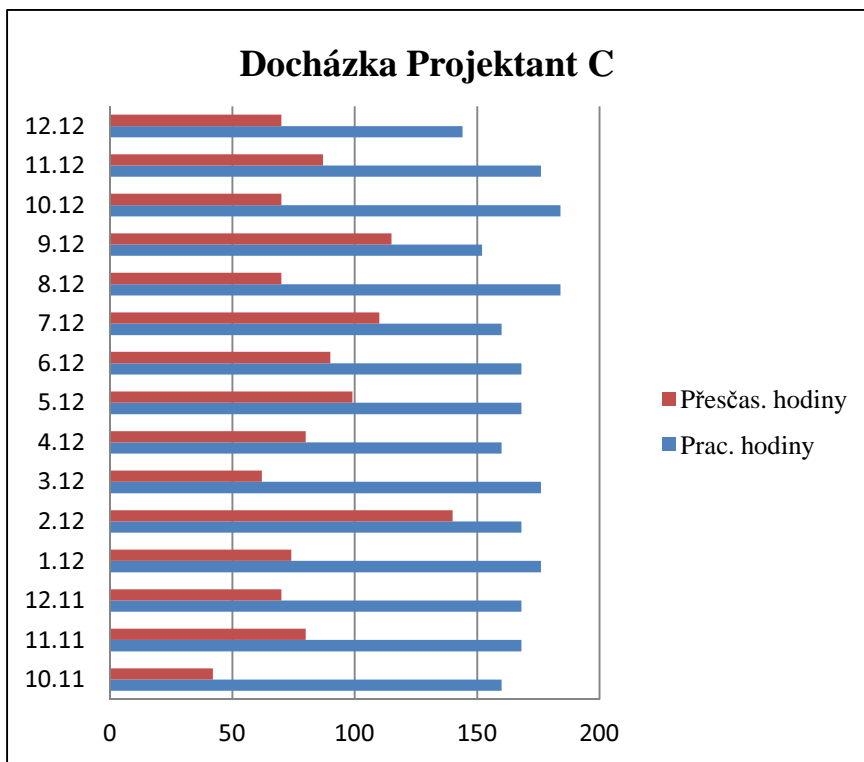
Obrázek 15: Docházka projektant A

Zdroj: Vlastní



Obrázek 16: Docházka projektant B

Zdroj: Vlastní



Obrázek 17: Docházka projektant C

Zdroj: Vlastní

Z grafů je patrné, že projektanti měli v několika měsících přesčasů více jak polovinu fondu pracovní doby. Projektanti pracují od rána do noci, víkendy, svátky, absolvují dlouhé služební cesty. Na základě této analýzy bylo odsouhlaseno vytvořit nové pracovní místo. Na toto místo firma už rok neúspěšně shání vhodného kandidáta. Ve firmě bylo už mnoho uchazečů, ale žádný vybrán nebyl, neboť nevyhovoval náročným požadavkům. Tato situace se nedá dlouhodobě vydržet a je jen otázkou času, kdy projektanti přestanou psychicky tuto stresovou situaci zvládat.

Přijímací proces je analyzován na průběhu přijímacího řízení na současném zaměstnanci, který tímto procesem prošel před půl rokem.

3.4.1 Průběh výběrového řízení

Pro tuto pozici byl sestaven následující inzerát.

Název pracovního místa: Koordinátor projektu/konstruktor

Pracovní náplň: koordinace projektů zařízení pro nanášení barev, lepidel a tmelů, vysokotlaké rozvody, samostatná konstrukční činnost

Místo výkonu: Media Liberec s. r. o., případné služební cesty po ČR i do zahraničí

Požadovaný termín nástupu: nástup možný ihned

Pracovní poměr na dobu: určitou

Kvalifikační požadavky: SŠ/VŠ vzdělání v oboru strojírenství

Speciální požadavky: velmi dobrá znalost práce na PC - znalost programu SolidWorks podmínkou, VariCAD, AutoCAD, Word, Excel, Powerpoint, aktivní znalost AJ, praxe v oboru 2 roky, orientace v technických normách, výrobních materiálech a technologiích pro oblast sortimentu společnosti.

Řidičský průkaz sk. B, flexibilita, trestní bezúhonnost

Jiné důležité požadavky: pečlivost, spolehlivost, komunikativnost, schopnost

samostatného rozhodování, asertivita, schopnost práce v týmu

Plat: 26000 až 38000 Kč

V případě zájmu bylo nutné zaslat strukturovaný životopis s motivačním dopisem na e-mailovou adresu firmy.

Písemné životopisy spolu s motivačním dopisem byly přijímány po dvou - tří týdnů.

Firma zvolila opět vnější zdroj výběru uchazečů. V tomto případě zadavatel zvolil jako formu výběru doporučení pracovníka současným zaměstnancem, interní databázi uchazečů, spolupráci s úřadem práce, zprostředkovatelskou agenturu Manpower.

Administrativní kolo výběrového řízení uchazečů

V tomto kole předvýběru byly panem X, majitelem a vedoucím oddělení projekce/konstrukce vyhodnocovány a tříděny došlé životopisy od uchazečů. Celkem přišlo 9 životopisů. Z těchto 9 životopisů bylo 6 kandidátů vyřazeno, neboť nesplňovali podmínky anglického jazyka, neznalost kreslicích programů či požadavek praxe.

Nevhodným uchazečům asistentka ředitele telefonicky oznámila, že jsou vyřazeni z výběrového kola. Ze zbylých uchazečů byli ostatní pozváni k pohovoru.

Agentura Manpower zajistila předvýběr uchazečů sama na základě příchozích životopisů a motivačních dopisů jako reakce na inzerát, který visel na webovém portále agentury, a jež byl vyvěšen v kanceláři agentury na náměstí Eduarda Beneše. Na základě předvýběru uchazečů, se kterými provedla pohovor, poslala do firmy dva přijatelné uchazeče.

Pan X také prohlédl databázi a pozval k pohovoru jednoho uchazeče, který poslal svůj životopis z vlastní iniciativy do firmy před půl rokem. Jeden kandidát byl doporučen současným zaměstnancem z oddělení projekce. Ústního pohovoru se tedy zúčastnilo sedm uchazečů.

Řízený pohovor s vybranými uchazeči

Ústní pohovor se skládal z jednoho kola. Uchazeči se pohovoru zúčastnili dle abecedy, pohovor opět vedl sám pan X. Účastník byl dotázán na svoje vzdělání, dosavadní praxi a zkušenosti, a aby o sobě pověděl něco v anglickém jazyce. Poté hovor plynul volnou debatou, pan X k závěru odpovídal na otázky, které zajímali kandidáty. Veškeré odpovědi si pan X zaznamenal.

Se všemi kandidáty se pan X domluvil, že všem dá vědět do týdne od data pohovoru. Nejvíce požadavkům odpovídal kandidát, kterého doporučil současný zaměstnanec, zejména z důvodu praxe s požadovanými kreslícími programy. Ten byl také později na tuto pozici přijat.

Po vyplnění veškerých administrativních formalit jako odevzdání zápočtového listu, lékařské prohlídce a podepsání smlouvy, bylo provedeno školení BOZP a PO a zaměstnanec byl uveden na pracoviště, kde se ho ujal profesně starší kolega a nastal jeho proces adaptace.

4 Návrhy na zlepšení

Celkový proces výběrového řízení od stanovení potřeby volného pracovního místa, jeho obsazení, získávání a výběr nových zaměstnanců je jedním z nejsložitějších misí, které musí řešit každý vedoucí nebo manažer. Vybrat si a rychle se přesvědčit o kvalitách nového kolegy, začlenit ho do rodiny stávajících zaměstnanců a do celého běhu společnosti a nejlépe s pozitivním výsledkem tak, aby se pracovníkovi na pracovišti líbilo, odváděl svoji práci dobře a začlenil se do kolektivu. Pokud se tento proces podaří v relativně krátkém časovém horizontu, je zřejmé, že byl vybrán správný kandidát. Pokud však nastane opačná situace a během celého procesu se vyskytne nějaký problém, v nejhorším případě je nový zaměstnanec nakrátko po přijetí propuštěn, firmě zbytečně vznikají náklady. Proto navrhuji některá možná zlepšení, která by měla více zaručit, aby byl vybrán právě ten správný zaměstnanec a firma nemusela v blízké době celý proces opakovat znovu.

Co se týče všeobecně zdrojů výběru uchazečů a formulářů, které pro přijímací proces firma vyžaduje, zdají se mi jako vhodná řešení. Media Liberec s. r. o. není velká firma, aby zde bylo nutno provádět náročný výběr v assessment centrech, využívat novinky typu astrologického výběru uchazečů, či nákladnou inzerci v novinách a televizích. Strukturovaný životopis má podobnou formu jako dotazník, tedy firma se dozví o uchazečích to nejpodstatnější o jejich iniciálech, vzdělání a dosavadních zkušenostech v přehledné formě. Doplňující informace k vykonávaným činnostem na předchozích pracovištích, zkušenostech, školení se mohou uchazeči zmínit při osobním pohovoru a dát tak šanci diskuzi. Motivační dopis je vhodná volba dokázat, že je uchazeč opravdu motivován pracovat pro tuto firmu, a co jí může přinést svými zkušenostmi a povahovými vlastnostmi.

U zdrojů uchazečů považuji jako jeden z menších nedostatků malé využívání internetu. Dle průzkumů, jež byly provedeny, a o kterých informovala nedávno rubrika kariéra na internetovém serveru www.novinky.cz bylo zjištěno, že právě na internetu, zejména na pracovních portálech (48% nezaměstnaných) či přímo v sekci kariéra umístěné na webových stránkách potencionálního zaměstnavatele (35% nezaměstnaných), hledají práci lidé nejčastěji. [19]

Doporučila bych tedy umístit inzeráty na webové stránky společnosti, kde prozatím sekce kariéra chybí. Uchazeči s opravdovým zájmem či specialisté v oboru, mají o této formě získávání zdrojů uchazečů přehled a snadněji se zaměří přímo na zjišťování informací o firmě na jejich webových stránkách, kde také mohou najít právě inzerát na obsazení volného místa.

U osobního pohovoru bych ovšem vylepšila administrativní část a jeho obsah.

Při všech osobních pohovorech je přítomen pouze pan X a uchazeč. Navrhuji, aby se tento proces pozměnil a pohovoru byl přítomen alespoň vedoucí oddělení, kam by příchozí zaměstnanec měl nastoupit. Zpravidla se odborný vedoucí může uchazeče zeptat na více odborných otázek a vysvětlit práci na pozici podstatně lépe než pouze pan X, který dostane jen požadavek na obsazení volného místa. Pan X v této chvíli sám rozhoduje dle svého subjektivního názoru. Pokud pohovoru bude přítomen i druhý člověk, je lepší pravděpodobnost, že vyberou toho nejvhodnějšího kandidáta, protože o této skutečnosti mohou diskutovat a posoudit uchazeče z více pohledů.

Posuzování uchazeče pouze z jednoho kola pohovoru se mi nezdá adekvátní. Zvláště, je-li u pohovoru přítomen pouze sám pan X, na něhož může působit haló efekt, může si vytvořit dobrý dojem pouze z prezentace a vystupování uchazeče. Toto se dá časem naučit a připravit se na často kladené otázky při pohovoru. Právě toto může vytvořit zkreslený obrázek o uchazeči, který má pohovor nacvičen, a který je připraven na časté otázky.

Dle mého názoru je efektivnější vícekolové výběrové řízení. V druhém kole se uchazeč může uvolnit, prezentovat se jinak. Může shodit pomyslnou naučenou masku. Navrhuji kandidáty také prověřit v modelových situacích či praktických zkouškách, což dovoluje sledovat, do jaké míry je jejich chování a vystupování naučené, přirozené, a které může odhalit reakci v běžném pracovním chodu a každodenních vykonávaných činnostech.

Myslím, že v případě pozice jak obchodního referenta i v případě projektanta/konstruktéra je vhodné aplikovat praktickou část zkoušky pro posouzení odborných znalostí.

Co se týče administrativní podoby, nezdá se mi vhodné si odpovědi uchazečů z pohovoru zaznamenávat pouze na kus papíru. Pokud je uchazečů více a pan X prezentuje majiteli

firmy a vedoucím oddělení kandidáta, kterého vybral, mělo by být možné srovnání všech kandidátů.

Také struktura osobního pohovoru se mi jeví jako nevyhovující. Pan X by neměl mít otázky k pohovoru pouze v hlavě a zaznamenávat finální subjektivní hodnocení, ale měl by mít podklady připravené na speciálním formuláři s konkrétními kritérii a škálou bodů k hodnocení pro komplexní prověření uchazeče. První část pohovoru byla orientována pouze na otázky týkající se ověřování údajů v životopise jako hodnocení osobních údajů, vzdělání, praxe. Otázky, které by uchazeči v druhé části pohovoru zaměřené na odborné znalosti nabízely prostor pro rozsáhlejší odpovědi, bohužel chyběly.

Doporučuji zpracování druhé části otázek k pohovoru a vytvoření speciálního formuláře jako podpůrného prostředku, do kterého je možné tazatelem zaznamenávat odhodnocení odpovědí. Tím se zachová objektivita při výběru vhodného uchazeče. Možný návrh formuláře viz příloha A.

V celém pohovoru mi také chybělo představení firmy a dané pozice ze strany firmy. Pan X se sice ptá, co ví kandidát o firmě, proč by pro ni měl pracovat, jestli si zjistil alespoň nějaké základní informace a je na pohovor náležitě připraven. Tímto dá kandidát najevo, že se opravdu o místo uchází a není to pouze firma jedna z mnoha, které má v plánu „oběhnout“, aby byl co nejdříve zaměstnaný. Ovšem stručné představení firmy a pozice, obsah práce na této pozici shledávám jako přínosnou reklamu pro firmu, prezentování se a solidní jednání.

4.1 Obchodní referent

Sama jsem se výběrového pohovoru zúčastnila, a proto mám několik typů na vylepšení stávajícího procesu. Na pozice obchodních referentů se přihlásilo plno uchazečů na základě zveřejnění nabídky pozice úřadem práce na svých stránkách i dalších webových stránkách. Na tuto pozici se přihlásili zejména čerství absolventi, evidovaní na úřadu práce. Myslím, že tato pozice je pro začátek jejich kariéry vhodná tím, že se seznámí s veškerými obchodními procesy ve firmě.

Hledání přes doporučení současného zaměstnance se mi jeví jako vhodná metoda. V tomto případě se žádný kandidát touto metodou neobjevil, ale i tak bych navrhovala motivovat stávající zaměstnance např. malou odměnou 500-1000 Kč za přivedení nového kvalitního člověka do firmy.

Při takovém množství uchazečů bych navrhovala využít v rámci předvýběru krátký telefonní pohovor, kterým si personalista může prověřit určité údaje o kandidátovi. I takový krátký telefonní pohovor leccos prozradí dle způsobu vyjadřování kandidáta (tónu hlasu, zda je zaskočen některou otázkou atd.). V případě obchodního referenta, který je ve styku se zákazníky a dodavateli touto formou můžeme také otestovat jeho vyjadřovací schopnosti a celkové, slušné a příjemné vystupování, které poté bude využívat na své pozici. U vícero zájemců bych doporučila vyzkoušet a následně zavést i tuto možnost telefonického pohovoru u předvýběru, aby se zúžil rozsah výběru kandidátů.

Tím, že je firma nucena přijímat stále kvalifikovanější zaměstnance, měl by být kladen důraz na vylepšení zejména přijímacího pohovoru. U přijímacího pohovoru se mi jevílo nedostatků mnoho.

Pokud firma hledá kvalifikované pracovníky, navrhuji, aby si jejich znalosti a dovednosti také otestovala. Ideální by bylo, kdyby pohovor probíhal ve dvou kolech, ne pouze v jednom. V druhém kole výběrového řízení bych navrhovala zavést praktickou zkoušku a to zejména z korespondence v anglickém jazyce a úpravu textu ve Wordu a prověření znalostí v Excelu. S těmito programy se pracovník bude dennodenně setkávat, tudíž jsou tyto znalosti velkou výhodou. Také to, že kandidáta posadíte k jinému počítači, než-li je zvyklý, tím se mohou projevit jeho kvality, jako např. rychle se seznámit s novými věcmi, umět si poradit a nepropadat panice. Ukázka, jak by praktická zkouška mohla probíhat je uvedena v příloze B.

Styl, který je doposud využíváný u osobního pohovoru, aby uchazeč něco pověděl o sobě v anglickém jazyce, se mi jeví jako nevyhovující. Mnoho uchazečů, kteří absolvují jeden pohovor za druhým, dokud je někdo nezaměstnaná, jsou na toto připraveni a mnohdy se naučí pár základních frází nazpaměť. Praktickou zkouškou e-mailové korespondence, se kterou se budou na své funkci setkávat denně, mohou dokázat, že opravdu jazyk ovládají. Také navrhuji vyzkoušet s nimi hranou scénku telefonické konverzace v anglickém jazyce, která odhalí jejich schopnost rychle reagovat a nepropadat panice.

Scénka by mohla vypadat takto:

Tazatel by vysvětlil, že je třeba zavolat do mateřské firmy dodavatele Graco a zeptat se paní Green z oddělení export Evropa na možnost dodání jednoho kusu čerpadla Husky s tím a tím kódem navíc. Jelikož přišla naléhavá objednávka od zákazníka a pro interní internetový systém objednávek už vypršel čas. Jestli by bylo možné poslat toto jedno čerpadlo již s dříve objednávanými položkami najednou, aby se nemuselo platit za dopravu dvakrát. Tedy pokud je disponibilní na skladě u firmy Graco.

Tímto by bylo možné ohodnotit znalost obchodní angličtiny a reakce uchazeče.

Praktickou zkoušku v Excelu a anglický dopis je navržen níže v příloze B.

Uchazeč

- Introducing, who is calling and from which company
- Putting through to responsible person
- Introducing, explaining to responsible person what happened and asking for possibilities of delivering goods on time
- Appreciate the help, confirming and finishing the conversation in appropriate and polite way

Tazatel

- Good morning, help desk, offering help
- Yes sure, just a minute
- Giving the possibilities and agreeing to help without problem
- Confirm what was agreed
- Saying bye

4.2 Projektant/konstruktor

Firmě se dlouhodobě nedaří obsadit místo projektanta/konstruktor. Dle průzkumu uvedeného v časopise HRM bylo zjištěno, že minulý rok byla největší poptávka právě po pracovnících technického zaměření. [21]

Tito pracovníci, zejména ti kvalifikovaní a zkušení, jsou nedostatečným zbožím. To je také znát z malého počtu přihlášených uchazečů na pozici projektant/konstruktor, když firma obsazovala volné místo. Také náročné požadavky, jazyková vybavenost či ovládání kreslicích programů, zvláště SolidWorks, který u nás není tak běžný při výuce na školách, zapříčinil skutečnost, že žádný kandidát nebyl vybrán.

Tuto situaci nedostatku vhodných kandidátů bych firmě doporučovala vyřešit tím, že by mohla zahájit spolupráci se vzdělávacími institucemi. Firma Media Liberec s. r. o. doposud nespolupracovala s žádnými SŠ a VŠ. Přičemž pokud by tuto činnost zahájila jak při hledání projektantů/konstruktorů, tak i pro montážní dělníky, mohla by si z těchto mladých lidí, kteří by rádi získali praxi, vychovat své budoucí kvalifikované zaměstnance se zaměřením, ve které firma působí a naučit je pracovat právě s kreslicími programy, které firma u uchazečů požaduje.

Dle mého mínění by se tato skutečnost mohla vylepšit do budoucna. Velká obtížnost najít kvalifikované uchazeče z oblasti strojírenství by se tímto mohla trochu zlepšit.

Tímto by také firma mohla vyřešit případnou nutnost přijetí nového zaměstnance při dalším růstu zakázek. Při operativní nutnosti dalšího zaměstnance by firma spolupracovala v rámci praxí s vybranými studenty SŠ či VŠ. Spolupráce představuje pro firmu příležitost získat levnou pracovní sílu za podmínky, že studentům bude platit minimální sazbu za hodinu. Studenti jsou v rámci svých studií rádi za finanční odměnu a získání cenné praxe během svých studií. Právě potřeba praxe mnohdy rozhoduje o nepřijetí čerstvých uchazečů na pracovní pozice. U této možnosti je výhoda také v tom, že po vykonané praxi ve společnosti, zde student případně zůstane pracovat a bude zacvičen přímo pro potřeby firmy. Doporučuji tedy firmě, aby zkusila navázat kontakty s vhodnými institucemi v Liberci zejména SPŠSE, TUL fakulta strojní a učiliště na Bojišti (vyučení ve strojním oboru svářeč, nástrojař, zámečník, automechanik).

Studenti by byli zaměstnáni na základě dohody o pracovní činnosti, tzn. zaměstnavatel by za ně hradil sociální a zdravotní pojištění jako za stále zaměstnance avšak, pokud by firma

za rok 2013 zaměstnala studenta na praxi za min. hodinovou sazbu, tak by náklady na toho zaměstnance činily necelých 130 tisíc Kč. Viz tabulka č. 7. [22]

Tabulka č. 7 znázorňuje mzdové náklady, které by musela firma vynaložit, pokud by v roce 2013 zaměstnávala studenty na praxi za min. hodinovou sazbu či prvořadého zaměstnance za měsíční mzdu 28 000Kč. Roční úspora činí přes 300 000 Kč.

Tabulka 7: Ekonomická zhodnocení nákladů při zaměstnání zaměstnance a studenta na praxi

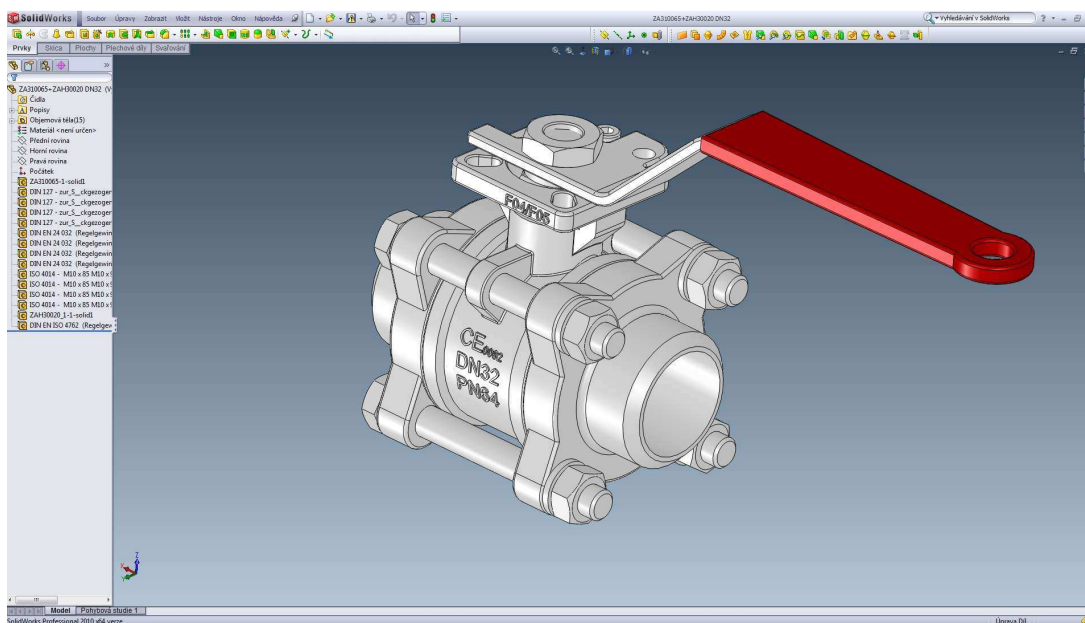
Rok 2013	Student na praxi	Zaměstnanec
Pracovní dny	252	252
Pracovní hodiny	2016	2016
Náklady v Kč	96 970,-	336 000,-
Náklady v Kč (vč. SP a ZP)	129 940,-	450 240,-

Zdroj: Vlastní

Co se týče samotného pohovoru, opět bych navrhla jeho druhé kolo, ve kterém by uchazeč prošel modelovou situací každodenních činností ve firmě. Jako praktická část navrhuji, aby bylo zavedeno udělat jednoduchý náčrtek v kreslicím programu: viz obrázek č. 18 – vymodelovat červený úchyt čerpadla. A dále posoudit schopnost orientace pracovníka a práci s manuály firmy. Jelikož jako jedna z podmínek je perfektní orientace ve výkresové dokumentaci, uchazeč by dostal za úkol zjistit dle zadané dokumentace, o jakou se jedná součástku a dále tuto součástku, či díl vyhledat v poskytnutých manuálech od různých dodavatelských firem, být schopen zjistit jejich cenu a termín dodání, tak aby se posoudilo, zda je nutno hledat jiného výhodnějšího dodavatele dílu a zda bude díl dodán v daném termínu zakázky. Této praktické zkoušky, která trvá 1,5 hod., by byl přítomen také vedoucí oddělení konstrukce a odborně by posoudil výkon daného uchazeče.

Samozřejmě, že na uchazeče v dané chvíli působí stres a mohou praktickou část pokazit. Na tuto skutečnost by měl brát dohlízející vedoucí ohled, resp. částečně tolerovat. Právě na této praktické zkoušce se pozná nejlépe reakce uchazeče, je-li hodně zaskočen, či se svého

úkolu zhostí a bude se ho snažit splnit co nejlépe v dané situaci a za daných podmínek. Tímto může být také posouzena jeho odolnosti vůči stresu a vypjatým situacím.



Obrázek 18: Příklad možné praktické zkoušky v kreslicím programu SolidWorks
Zdroj: Vlastní návrh z programu SolidWorks

4.3 Vlastní návrh personální optimalizace do budoucna

Na základě pozorování a debaty se zaměstnanci firmy se firma v poslední době potýká také s problémem nevyhovující komunikace a dělby práce mezi články organizační struktury.

Tento problém vznikl v důsledku nutnosti přijímat nové pracovníky, aby firma mohla efektivněji plnit svou činnost, a uspokojovat tak rostoucí potřeby svých zákazníků v oblasti montáží a servisu.

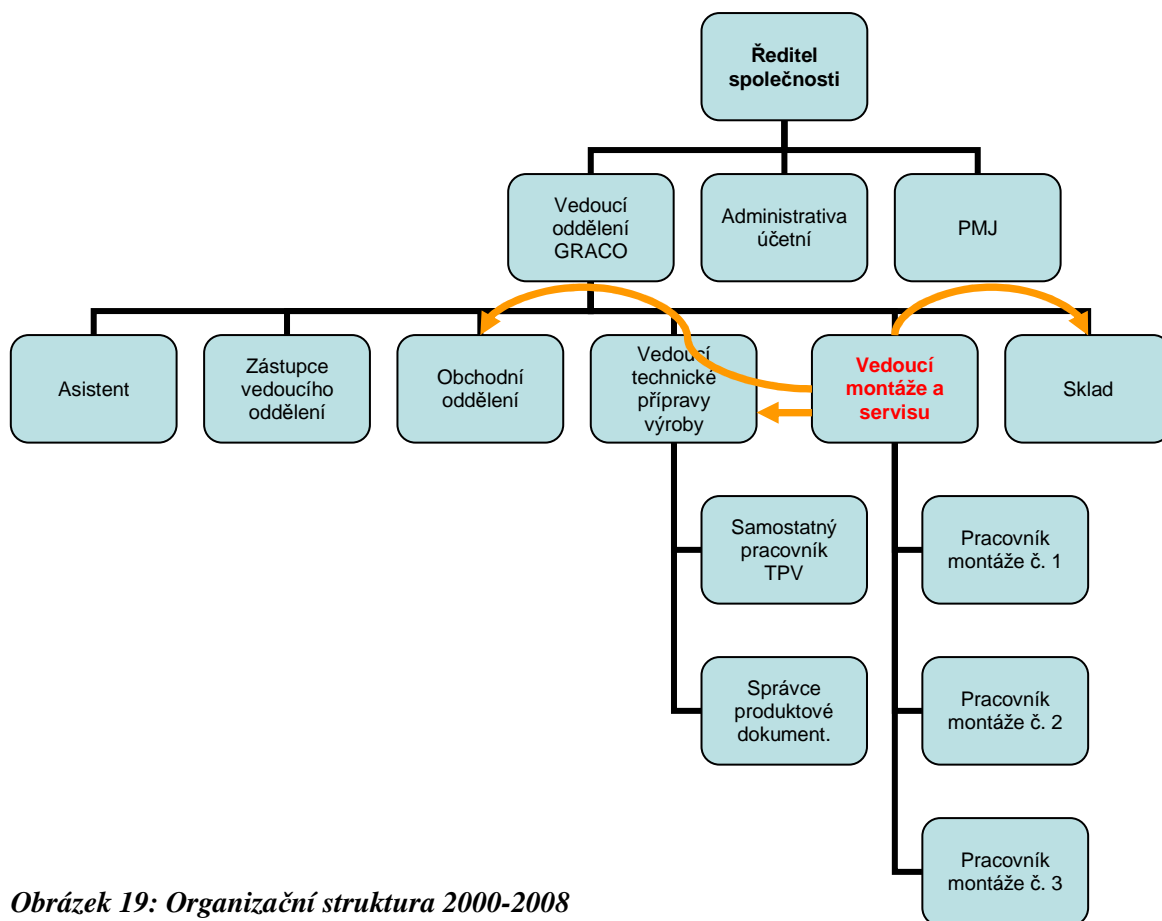
Zpočátku se firma zabývala především distribucí produktů firmy GRACO, ale cca 6 let zpátky se začala specializovat i na dodávky kompletních technologií na klíč.

Tato činnost v sobě zahrnuje:

- návrh zařízení
- projekční zpracování zakázek
- nakoupení komponentů pro zakázku
- realizace projekční zakázky
- montáž – v rámci projektu nevzniká nová ucelená technologie (doplnění potrubí, modifikace rozvodů)
- servis – jednorázový servis v rámci jedné zakázky a pravidelný servis na základě rámcových servisních smluv

Čím déle firma působí v oblasti montáží a servisu, tím větší nárůst zakázek zaznamenává. Bylo potřeba zajistit nové pracovníky, aby se nárůst zakázek dal zvládnout v co nejvyšší kvalitě a v požadovaném termínu, dle přání zákazníka. Z důvodu efektivního chodu montáží a servisu se počet zaměstnanců v tomto oddělení navýšil, a to zejména montážních pracovníků. Se vzrůstajícím počtem zaměstnanců je zapotřebí modernizovat organizační strukturu firmy, zejména zpřesnit řízení v článku servisu, montáží a obchodní části týkající se těchto aktivit.

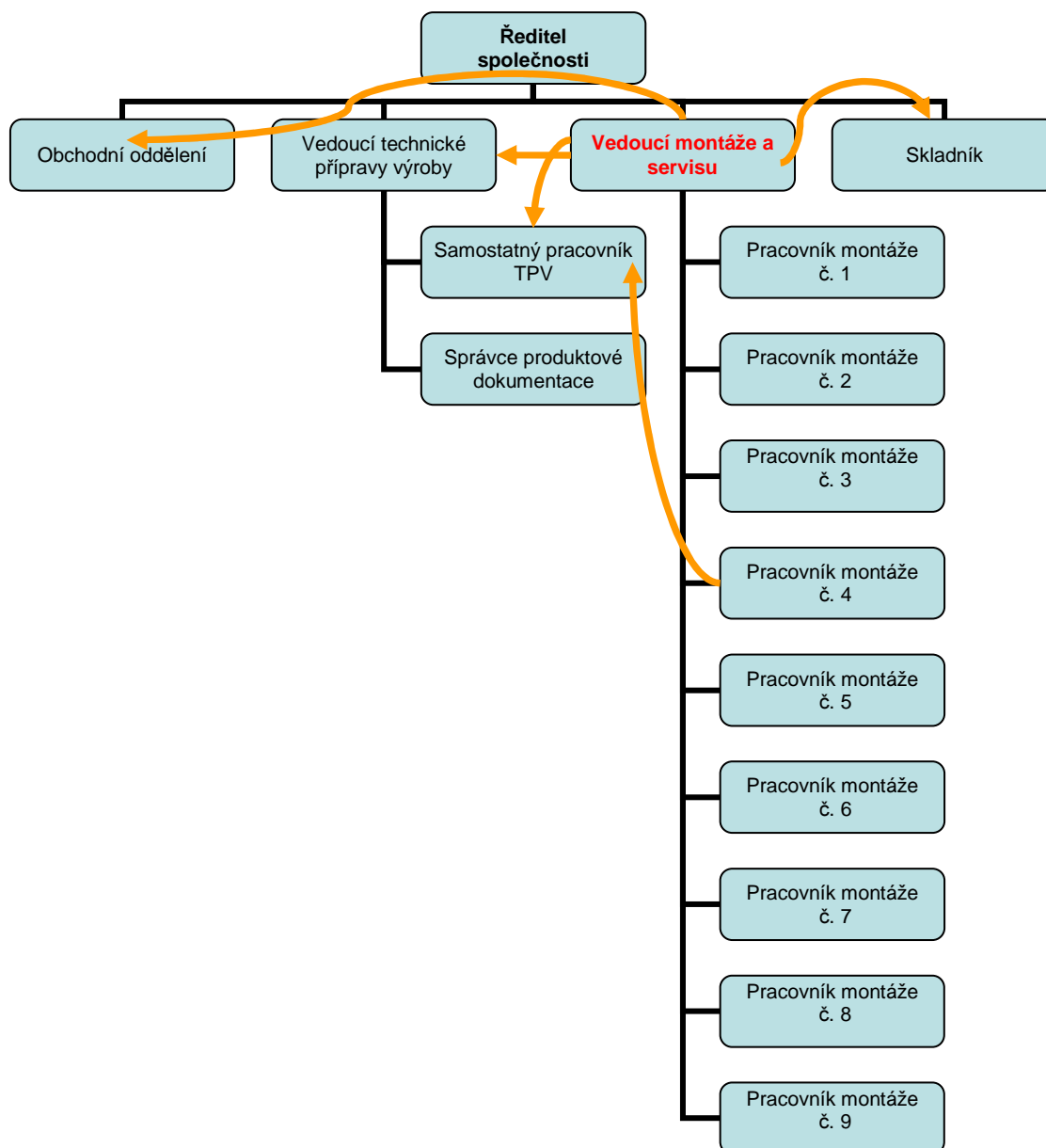
Na obrázku č. 19 je zachycena organizační struktura v letech 2000-2008. Jak je vidět, vedoucí montáží měl pod sebou pouze tři pracovníky a mezi jeho hlavní náplň práce kromě vedoucího dílny patřilo: nákup materiálu na zakázky, tvorba nabídek na servis a montáže, spolupráce s technickou přípravou výroby při přípravě nabídek na projekty a koordinace expedice prodejních zakázek. Za dané situace, pouze čtyř pracovníků v oddělení, byla tato organizační struktura vyhovující.



Obrázek 19: Organizační struktura 2000-2008
Zdroj: Vlastní

Na dalším obrázku č. 20 můžeme vidět nynější situaci ve firmě. Počet montážních pracovníků vzrostl ze tří na devět. To znamená, že vedoucímu montáží a servisu kromě výše zmiňovaných činností přibyli pracovníci k řízení.

V posledních pár měsících nastává kritická situace v nárůstu zakázek a vedoucí montáží/servisu nezvládá tvorbu nabídek na montáže a servis, nezvládá všechny další výše zmíněné činnosti vedoucí k úplné realizaci zakázky. Tato situace zapříčinila, že se montážní pracovníci sami museli domlouvat s projektanty a sami si domlouvali výjezdy na montáže z důvodu zaneprázdněnosti vedoucího montáže tvorbou nabídek. Řešení subdodávek bylo roztrženo mezi projekci, montáž a vedoucího montáží a servisu – neefektivní.



Obrázek 20: Současná organizační struktura

Zdroj: Vlastní

Jak je zřejmé z předchozího popisu problému, ve firmě nastává nevyhovující komunikace a dělba práce mezi články organizační struktury.

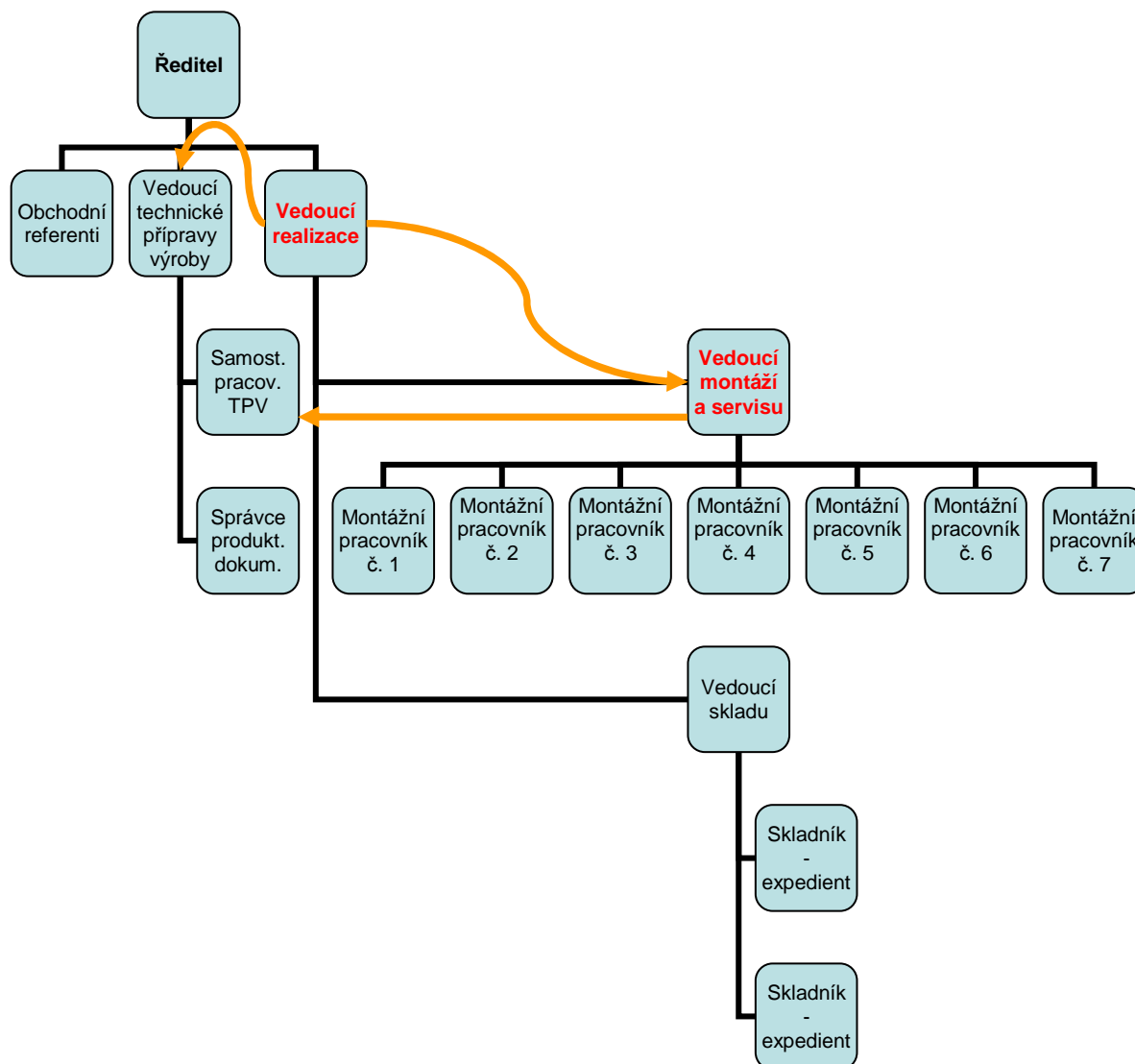
Jako jedno z nejefektivnějších řešení se nabízí vznik nového článku. Do budoucna firmě navrhuji, aby vznikl nový článek pracovního místa a to:

VEDOUcí REALIZACE,

který pod sebou bude mít vedoucího montáží a servisu.

Díky tomuto kroku bude zpřehledněn celý systém komunikační sítě na základě efektivního rozdělení práce a pravomocí mezi vedoucího realizace x vedoucího montáží a servisu.

Tuto situaci můžete vidět na obrázku č. 21.



Obrázek 21: Vznik nového pracovního místa v organizační struktuře

Zdroj: Vlastní

Vedoucímu realizace z výkonných činností operativního řízení zůstává **koordinace útvarů skladu a montáží** a tím se může plně soustředit na **tvorbu nabídek**.

Zastávané funkce:

- koordinace realizace zakázek, ale ne jednotlivé pracovníky na zakázky (termíny)
- tvorba nabídek na montáže a servis

- spolupráce s technickou přípravou výroby při přípravě nabídek na projekty
- vedoucí montáží a servisu, skladu

Operativní řízení převedeno na vedoucího montáže a servisu.

- převzal komunikaci s technickou přípravou výroby – funguje jako jediný prostředník mezi TPV a montáží
- převzal požadavky a koordinaci subdodávek (urguje dodávky, termíny dodání,...), pomáhá zajišťovat operativní subdodávky (spojovací materiál
- kontrola pracovníků – bezpečnost práce, pořádek na pracovišti, vybavenost nářadím, používání ochranných pomůcek
- řízení a plánování činnosti montážních pracovníků – rozdělování kapacit na jednotlivé zakázky
- zajišťování kooperací v plném rozsahu včetně jejich vyhledávání, objednání i sledování
- koordinace montážních a dílenských prací

Vedoucí realizace není přetěžován ostatními činnostmi a může se plně soustředit na svou práci – tvorba nabídek na montáže a servis, které v poslední době nestíhal díky mnoha dalším činnostem. Další kroky spojené s kompletní realizací zakázky převzal jeho podřízený – vedoucí montáží a servisu, a tím se zlepšila i celá komunikace v rámci oddělení montáž/servis, technickou přípravou výroby a skladem.

Neměla by tedy už nastat situace, kdy pracovníci firmy nestíhají svou práci na úkor „podřadných“ prací a tímto krokem by firma měla zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu díky včasnému vyřizování zakázek a možnosti plně se věnovat rostoucím náročným požadavkům zákazníků v oblasti servisu a montáží.

Závěr

Diplomová práce Řízení lidských zdrojů ve firmě Media Liberec s. r. o. měla za cíl analyzovat a vylepšit proces řízení lidských zdrojů, zejména zastaralé metody získávání a výběru pracovníků. Díky expanzi firmy bylo nutné přijímat stále nové pracovníky a dbát na to, aby tito noví pracovníci byli dostatečně kvalifikovaní a kompetentní.

Pro zpracování první teoretické části jsem měla k dispozici dostatečné množství odborné literatury, ze které jsem vybrala a použila ty nejpodstatnější a nejzajímavější informace, které charakterizují danou problematiku personální optimalizace a zkvalitňování zaměstnanecké struktury v oblasti získávání a výběru pracovníků. Byl zde vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, jeho historie, nejčastěji prováděné personální práce a zmíněna byla také důležitost strategie řízení lidských zdrojů u malých a středních firem, jíž právě firma Media Liberec s. r. o. je. Pozornost byla v teorii soustředěna právě na zkvalitnění zaměstnanecké struktury u malé firmy, podkapitolami získávání a výběru zaměstnanců. Stručně zde byly vystiženy hlavní výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů a procesů.

Ve druhé části této diplomové práce byla charakterizována firma Media Liberec s. r. o., její historie, poslání, zachycena současná organizační struktura, oblast působení a seznámení se s hlavními činnostmi firmy a zhodnocena současná situace v oblasti zaměstnanců.

Ve třetí části této práce byl stručně analyzován celý proces řízení lidských zdrojů a pozornost byla soustředěna zejména na personální optimalizaci - potřeby přijímat nové zaměstnance z důvodu růstu firmy. Byla provedena analýza dle pozorování a řízeného hovoru s majitelem firmy potřeby vzniku pracovních míst obchodní referent/-ka z důvodu odchodu současné zaměstnankyně na mateřskou dovolenou a pozice projektant/konstruktor, kterou je potřeba již dlouhodobě obsadit z důvodu vzrůstajícího objemu práce.

Byly zde popsány procesy přijímacího řízení na pozice obchodní referent/-ka a projektant/konstruktor tak, jak vznikly od potřeby obsazení pracovního místa, jeho popisu a charakteristiky až po zdroj vhodných uchazečů a celého přijímacího pohovoru.

Ve čtvrté části této práce navrhuji různá zlepšení celého procesu přijímání a výběru tak, aby firma v budoucnu disponovala kompetentním a kvalifikovaným personálem, udržela a rozvíjela si tak svoje postavení na trhu.

Právě důležitost vhodných, schopných a kvalifikovaných pracovníků zapříčinila skutečnost, že se firma rozhodla změnit svůj pohled na stávající systém získávání a výběru nových pracovníků. Po konzultacích s vedením a na základě mého působení a pozorování ve firmě, bylo navrženo několik zlepšení celého procesu.

Ohledně zdrojů potenciálních uchazečů bylo navrženo, aby se firma zaměřila na získávání uchazečů pomocí inzerátu zveřejněného na svých webových stránkách.

Doporučuji více motivovat zaměstnance malou symbolickou odměnou k tomu, aby se snažili doporučit na obsazované pozice někoho ze svých příbuzných či okruhu známých.

Pro administrativní část pohovoru navrhuji použití vytvořeného formuláře pro zachycení veškerých důležitých informací během pohovoru o uchazeči. Tento formulář bude sloužit především k objektivnímu posouzení uchazečů.

Je také vysvětleno, proč začít vykonávat pohovor nejenom s panem X odpovědným za celý proces, ale aby se pohovoru zúčastnil také například vedoucí daného oddělení. Právě ten může hrát důležitou roli při pokládání otázek odborného zaměření a poskytování informací o pozici. Díky přítomnosti dalšího vhodného člověka při osobním pohovoru se eliminuje vliv subjektivního hodnocení pouze jedním tazatelem.

Zdá se mi vhodné také zavést druhé kolo skládající se z praktické části výběrového pohovoru. Praktická modelová situace lépe posoudí odborné znalosti, schopnost reakce a zvládání stresových, vypjatých situací v běžném pracovním životě. Vzor praktické zkoušky jak na pozici obchodního referenta, tak projektanta, jsem navrhla jako jednu z možných variant.

U pozice obchodního referenta byly zhodnoceny zdroje potenciálních uchazečů, kterých bylo opravdu dostatek. Proto navrhuji použít např. krátkého telefonního rozhovoru na ověření si informací o kandidátovi a zjistit tím jeho vyjadřovací schopnosti, reakce, slušné vystupování, které pak bude používat v každodenním kontaktu se zákazníky a dodavateli. Tento krátký telefonát může sloužit jako vyřazovací kolo, pokud se uchází více uchazečů o jedno pracovní místo.

Byla také navržena praktická část skládající se z anglické e-mailové korespondence, kterou má uchazeč navrhnout tak, aby logicky navazovala na dopis, který dříve firma posílala svému dodavateli. Dále byla navržena anglická scéna telefonního hovoru, která prokáže, zda-li kandidát ovládá jazyk na komunikativní úrovni. A také praktická část formátování textu a vytvoření tabulky v Excelu ze zadaných materiálů.

U pozice projektanta/konstruktera je navrhováno zlepšit proces přijímacího pohovoru tím, že tohoto pohovoru bude také přítomen vedoucí konstrukce, který bude kandidátovi klást odborné otázky a rovněž bude přítomen u praktické zkoušky. Praktická zkouška se bude skládat z vymodelování jednoduchého dílu v programu SolidWorks a dále v schopnosti vyhledat ceny a dostupnosti určitých dílů z technické dokumentace v manuálech dodavatelů, které má firma k dispozici. Tato praktická zkouška zjistí rychlost orientace pracovníka, jeho analytické schopnosti a schopnost rozhodnout se.

Pro pozice projektanta/konstruktera radím zahájit spolupráci se vzdělávacími institucemi v rámci poskytování praxe vybraným studentům SŠ či VŠ. Tímto si firma bude moci vychovat pracovníka přesně pro své potřeby, který bude ovládat požadované kreslicí programy a do budoucna může ve firmě zůstat pracovat. Je také provedeno ekonomické zhodnocení nákladů na zaměstnání právě studenta na praxi a regulérního zaměstnance. Firma nebude mít tak vysoké mzdové náklady a studenti budou rádi za potřebnou praxi a každou finanční odměnu.

Tuto spolupráci by mohla také využít u obsazování operativního nedostatku montážních techniků.

Domnívám se, že tyto techniky pomohou odhadnout kandidáty, zjistit co se v nich ukrývá a vybrat tak opravdu toho správného pracovníka.

Jako třetí část návrhu bylo na základě pozorování celé situace ve firmě navrženo řešení optimalizace struktury zaměstnanců do budoucna. Jedná se o vytvoření nové pozice vedoucího realizace, která by pomohla vyřešit situaci v oblastí řízení, komunikace mezi články a dělbu práce u montážních techniků, vedoucího dílny, projekcí a skladem, vzniklou díky přijetí velkého množství pracovníků a firma tak dostala svých závazků u dalších nových zakázek.

K získání informací jsem využila sběru sekundárních dat, popisu, syntézy a grafické analýzy. Tyto metody přispěly k zajímavému vysvětlení dané problematiky a napomohly k získání přehledu v této oblasti.

Seznam použité literatury

Citace

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Human resource management*. Internat. 8r.e. Boston: McGraw, 1996. ISBN 978-007-1149-013.
- [4] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje* 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [5] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy* Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] Definice mikropodniků, malých a středních podniků. In: *EUROPA* [online]. [vid. 2013-04-07]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm
- [7] Interní materiály firmy Media Liberec s. r. o.
- [8] Popis pracovního místa. In: *Managementmania* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
- [9] GOOD, P. Take a proactive role in employee hiring practices. In: *Nation's restaurant News* [online], 1997, roč. 31, č. 23, s. 32-32 [vid. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/229292170?accountid=149301>

- [10] Personalistika a řízení lidských zdrojů. In: *Managementmania* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- [11] Specifikace pracovního místa. In: *Managementmania* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
- [12] TYLER, K. Employees can help recruit new talent. In: *HRMagazine* [online], 1996, roč. 41, č. 9, s. 57-57 [vid. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/205024972?accountid=149301>
- [13] Zákon 385/2012 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [14] ZERMENO, R. How to improve YOUR HIRING PRACTICES. In: *HRMagazine* [online], 2011, roč. 15, č. 34, s. 38-39 [vid. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/898808936?accountid=149301>
- [15] SIMON, L., & TANZOLA, C. Make recruitment and hiring your organization's strength. In: *Canadian Employment Law Today* [online], 2012, roč. 42, č. 17, s. 4-5 [vid. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1267097784?accountid=149301>
- [16] O společnosti. *GRACO-MEDIA* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.graco-media.cz/o-spolecnosti/>
- [17] Kontakt. *GRACO-MEDIA* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.graco-media.cz/kontakt/>
- [18] Partneři. *GRACO-MEDIA* [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.graco-media.cz/partneri/>

- [19] Většina lidí hledá práci na pracovních portálech. In: *Kariéra* [online]. [vid. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/298092-vetsina-lidi-hleda-praci-na-pracovnich-portalech.html>
- [20] Manpower, a. s. [online]. [vid. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://manpower.cz/sluzby.php>
- [21] MAYHER, M. Největší zájem byl loni o kvalifikované technické zaměstnance. In: *HRM: human resources management* [online]. Praha: Economia, 2013, č. 2, s. 2 [vid. 2013-03-29]. ISSN 1803-3903. Dostupné z: http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2013_2.pdf
- [22] Minimální mzda od 1. 1. 2013. *Ministerstvo práce a sociálních věcí, odbor 65* [online]. [vid. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>

Bibliografie

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-868-5117-6.

BEARDWELL, Julie a Tim CLAYDON. *Human resource management: a contemporary approach*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2007. ISBN 978-027-3707-639.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.

DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.

MAYHER, M. Celou dovolenou si loni vybralo jen 30 procent zaměstnanců. In: *HRM: human resources management* [online]. Praha: Economia, 2013, č. 2, s. 2 [vid. 2013-03-29]. ISSN 1803-3903.

Dostupné z: http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2013_2.pdf

MAYHER, M. Jak předejít špatnému rozhodnutí. In: *HRM: human resources management* [online]. Praha: Economia, 2010, č. 10, s. 1 [vid. 2013-03-29]. ISSN 1803-3903.

Dostupné z: http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2010_10.pdf

MAYHER, M. Upřímnost, prosím... In: *HRM: human resources management* [online]. Praha: Economia, 2011, č. 14, s. 1-2 [vid. 2013-03-29]. ISSN 1803-3903.

Dostupné z: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2011_14.pdf

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-x.

Přílohy

Příloha A – Vzor navrhovaného formuláře pro přijímací pohovor (1 strana)

Příloha B – Praktická část pohovoru na pozici „obchodní referent/ka“ (3 strany)

Záznamový list uchazeče					
Výběrový pohovor					
Uchazeč: Datum:				Pracovní místo: Hodnotitel:	
Prezentace (vzhled, chování, komunikace, zájem, motivace)					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Vzdělání (znalosti, dovednosti, dosažený stupeň vzdělání, obor)					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Praxe (zkušenosti, schopnosti, dovednosti, pracovní výkon, mezilidské vztahy, řídicí schopnosti)					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Jazyková vybavenost					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Práce s počítačem (znalost programů, práce s MS Office)					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Celkové hodnocení:					
Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Pozn.:					
Klady a zápory uchazeče:					
Požadavky uchazeče (výše platu, možnost nástupu,...)					

Ze systémové objednávky uchazeči mají vytvořit v Excelu tabulku, kde bude přehledně uvedeno a sumarizováno:

Objednací číslo dílu, počet kusů, net price, cena celkem a kdy bylo zboží dodáno

Page 1 of 1

Order Entry

Delivery address

Your Order Number

Shipment Method

Ship Complete

Comment


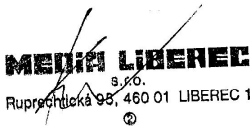
MEDIA LIBEREC S.R.O.
RUPRECHTICKA 95
LIBEREC 1
46001 LIBEREC
CZECH REPUBLIC

MG 31251
Group Shipment
No

Partnumber	Description	Qty	Availability	List Price	% Disc	Net Price	Value
DK331P	HUSKY 3275, AL, SS, PTFE, BOLT-THROUGH PTFE (FLANGE)	1	AVAILABLE	3.520,00	50 %	1.760,00	✓ 1.760,00 16/8/11
DFC311	HUSKY 2150, AL, SS, PTFE, (BSP)	4	AVAILABLE	2.040,00	50 %	1.020,00	✓ 4.080,00 16/8/11
DFD311	HUSKY 2150, SS, SS, PTFE, (BSP)	1	NOT AVAILABLE	4.660,00	50 %	2.330,00	✓ 2.330,00 4/9/11
						Total Order Value	8.170,00 EUR

Partnumber	Description	Qty	Availability	List Price	% Disc	Net Price	Value
113565	O-RING	4	AVAILABLE	7,00	35 %	4,55	✓ 18,20 4/9/11
114710	PACKING, O-RING	4	AVAILABLE	4,00	35 %	2,60	✓ 10,40 4/9/11
210866	HOSE, 200 1/4 FBE 15FT	2	NOT AVAILABLE	44,00	35 %	28,60	✓ 57,20 20/9/11
288931	AIRPRO GUN, AS, PRESSURE, GM/AM, 1.4 MM	6	AVAILABLE	280,00	45 %	154,00	✓ 924,00 16/8/11
						Total Order Value	1.009,80 EUR

Z následující obchodní korespondence kandidáti mají za úkol sestavit vhodnou odpověď v anglickém jazyce ve Wordu.

		COMPANY FOR FOREIGN TRADE ACTIVITY Ruprechticka 95/463, 460 01 Liberec 1	
Tel.: +420.48.275 15 79 +420.48.275 16 67 Fax: +420.48.275 00 22 E-mail: media@medialbc.cz	Liquid Control Limited Mr. Paul Baird Stewarts Road, Finedon Road Industrial Estate, Wellingborough, Northants, NN8 4RJ, England		
Our Ref.: MZ 31708 Page/of 1/2 Action: 312125	Liberec, 20th October 2011		
Subj.: Order No. MZ 31708			
Dear Mr. Baird,			
We order the equipment Twinflow Mini according to your specification in Quote No. 7862.			
Our price EXW Wellingborough: 7,189.00 EUR			
Delivery time: <u>Till the end of this year.</u>			
Payment conditions: 30% with order, 40% prior to despatch and 30% end of month (bank transfer – fee code SHA!)			
Delivery address: MEDIA LIBEREC s.r.o. Ruprechticka 95/463 460 01 Liberec 1, Czech Republic			
Invoice address: MEDIA LIBEREC s.r.o. Ruprechticka 95/463 460 01 Liberec 1, Czech Republic VAT No.: CZ00671487			
The products must not contain silicone or another preparations that are detrimental for wettability of lackquers and paints. The invoice must involve our reference order number.			
Thank you for confirmation of this order.			
Yours faithfully,			
MEDIA LIBEREC Martina Kubova			

From: Suzanne Lewis [mailto:SuzanneLewis@liquidcontrol.co.uk]
Sent: Friday, December 02, 2011 11:01 AM
To: Martina Kubova
Cc: Lorraine Richards
Subject: Machine Shipment - Liquid Control

Dear Martina

Your Liquid Control Twinflow Mini machine will be ready for shipment next week.

Please can you arrange payment for the attached invoice 156688 €2875.60 being the 40% payable prior to despatch. Once this is received the shipment can take place.

Kind Regards
Suzanne Lewis
 Finance & Admin Manager
 Liquid Control Ltd
 Stewarts Road
 Finedon Road Ind Est
 Wellingborough
 Northants
 NN8 4RJ
 Tel +44 (0)1933 277571
 Fax +44 (0)1933 440273

13.12.2011

Delivery address: **MEDIA LIBEREC s.r.o.**
 Ruprechticka 95/463
 460 01 Liberec 1, Czech Republic

Invoice address: **MEDIA LIBEREC s.r.o.**
 Ruprechticka 95/463
 460 01 Liberec 1, Czech Republic
 VAT No.: CZ00671487

The products must not contain silicone or another preparations that are detrimental for wettability of lackquers and paints. The invoice must involve our reference order number.

Thank you for confirmation of this order.

Yours faithfully,

MEDIA LIBEREC
 Martina Kubova

MEDIA LIBEREC
 s.r.o.
 Ruprechticka 95, 460 01 LIBEREC 1

Odpověď by mohla vypadat například takto:

Dear Mrs Lewis,

Payment confirmation for your invoice 156688 of €2875,60 is attached. Could you please confirm specific shipping date for our order? We would also need the invoice for the rest 30% of the price. With this please send me material laboratory results we ordered.

Kind Regards